



**Estudio de casos sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares peruanas.**

**Tesis presentada en satisfacción de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Finanzas y Derecho Corporativo por:**

Lucero Jazmin Escate Terrones

Sofia Marizoy Manrique Avendaño

Angie Paola Montes Jurado

Fiorella Daniela Del Pilar Paredes Giacomotti.

**Programa de la Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo**

**Lima, 06 de septiembre de 2018**

**Esta tesis**

**Estudio de casos sobre el nivel de profesionalización de las empresas  
familiares peruanas.**

ha sido aprobada.

Paulo Comitre Berry  
(Jurado)

Carlos Aguirre Gamarra  
(Jurado)

Diego Cueto Saco Ph.D. (Asesor)

Universidad Esan

2018

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. La profesionalización como elemento de partida. ¿Qué más se necesita para trascender? .....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.3. Objetivos generales y específicos .....	5
1.4. Alcance .....	6
1.5. Contribución .....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>7</b>
2.1. Empresa familiar.....	7
2.2. Modelos de empresa familiar .....	8
2.3. Etapas de crecimiento de la empresa familiar .....	11
2.3.1 <i>Etapas de los socios fundadores</i> .....	11
2.3.2 <i>Etapas de la sociedad de hermanos</i> .....	12
2.3.3 <i>Etapas del consorcio o confederación de primos</i> .....	12
2.4. Fortalezas y debilidades de la empresa familiar .....	12
2.4.1 <i>Fortalezas de la empresa familiar</i> .....	12
2.4.2 <i>Debilidades de la empresa familiar</i> .....	13
2.5. Gobierno corporativo y las teorías de la propiedad.....	13
2.5.1 <i>Teoría de la propiedad de la firma</i> .....	13
2.5.2 <i>Separación de propiedad y control</i> .....	14
2.5.3 <i>Teoría de la agencia</i> .....	14
2.5.4 <i>Teoría de asimetría de información</i> .....	15
2.6. Gobierno corporativo en la empresa familiar.....	16
2.6.4 <i>Asamblea Familiar</i> .....	16
2.6.5 <i>Consejo de Familia</i> .....	18
2.6.6 <i>Consejo de administración</i> .....	20
2.7. Profesionalización .....	21
2.8. Protocolo Familiar.....	22
2.9. Sucesión empresarial.....	23
2.9.4 <i>Plan de Sucesión Empresarial</i> .....	25
<b>CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>26</b>
3.1. Contexto latinoamericano .....	26
3.2. Contexto peruano .....	28

<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>30</b>
4.1. Desarrollo del instrumento de investigación.....	30
4.1.1. Breve introducción.....	30
4.1.2 Antecedentes y Validación del instrumento de investigación .....	30
4.1.3 Del instrumento de investigación.....	33
4.1.4 Descripción de Secciones.....	35
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>43</b>
5.1 Universo de entrevistados .....	43
5.2 Resultados encontrados.....	45
5.2.1 Resultados Cuantitativos.....	45
5.2.2 Resultados Cualitativos.....	58
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>60</b>
<b>CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>63</b>
<b>CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>67</b>

## **LISTA DE TABLAS**

4.1 Universos de empresas invitadas a participar de la investigación .....	30
4.2 Niveles de Profesionalización Empresarial.....	34
5.1 Universo de empresas participantes de la investigación.....	43
6.1 Resultados obtenidos por cada empresa participante.....	62

## **LISTA DE FIGURAS**

2.1. Interacción de los elementos de la empresa familiar .....	10
2.2. Elementos derivados de las interacciones en la empresa familiar .....	10
2.3. ¿Qué temas podrían abordarse en la Asamblea Familiar? .....	17
2.4. ¿Qué funciones se encuentran a cargo del Consejo de Familia?.....	18

## LISTA DE GRÁFICOS

5.1. ¿A qué sector económico pertenecen las empresas?.....	44
5.2. ¿Cuántos años tiene de constituida la empresa? .....	45
5.3. ¿Cuál es la composición accionarial actual de las empresas entrevistadas?.....	45
5.4. ¿Cuántos familiares poseen acciones de la empresa? .....	46
5.5. ¿En manos de quien se encuentra actualmente la propiedad de la empresa? .....	46
5.6. ¿Cuántas generaciones se encuentran trabajando actualmente en la empresa? ....	47
5.7. ¿Qué órganos de gobierno tienen las empresas encuestadas?.....	47
5.8. ¿Existe una Asamblea Fam. como foro distinto a la Asamblea de Accionistas?..	48
5.9. ¿El Consejo Familiar se compone de un foro distinto al Consejo de Administración? .....	48
5.10. ¿Quiénes eligen a los miembros de los órganos de gobierno?.....	49
5.11. ¿Con qué periodicidad se eligen los miembros del Consejo Familiar o el Consejo de Administración? .....	50
5.12. ¿Cómo están compuestos los órganos de gobierno?.....	51
5.13. ¿Cómo se toman decisiones en los órganos de gobierno? .....	51
5.14. ¿Las empresas entrevistadas cuentan con un Protocolo Familiar? .....	54
5.15. ¿Con que periodicidad se revisa el Protocolo Familiar?.....	54

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo I Evaluación sobre la Empresa Familiar - Deloitte .....	76
Anexo II Diagnóstico para empresas familiares .....	85



## **AGRADECIMIENTOS**

La vida está llena de retos, más aún si decides sumar a tus días el gran e importante reto de seguir aprendiendo profesionalmente. Sin embargo, creemos fielmente que la dificultad de un nuevo aprendizaje será directamente proporcional a las ganas, dedicación y sueños que tras él se crean y decidimos cumplir.

La preparación y culminación del presente trabajo de investigación es el camino para llegar a esos sueños. Queremos agradecer a todas aquellas personas que creyeron en nosotras brindándonos su apoyo, tiempo y cariño para cumplir nuestras metas e ideales.

## **LUCERO JAZMIN ESCATE TERRONES**

Abogada de la Universidad San Ignacio de Loyola, con experiencia en las ramas de Derecho Administrativo, Civil, Societario e Inmobiliario. Actualmente, ocupo el cargo de Gerente General y Directora de Eventos de la empresa de planificación y producción de eventos Social Planning Perú SAC.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Social Planning Perú SAC**

Empresa dedicada a la planificación y producción de eventos corporativos y sociales, especializada en decoración y styling de locaciones.

##### **Directora de Eventos**

**2017 - actualidad**

Actualmente, soy responsable del área de contrataciones y logística de la empresa. Entre las funciones que actualmente desempeño, se encuentran: la representación de la empresa ante clientes potenciales y proveedores, aprobación de presupuestos, administración de contratos, supervisión de producción de eventos. Mi actual cargo ha logrado desarrollarme más a fondo en el área de servicio al cliente.

#### **Inmobiliaria Zagreb SAC**

Empresa perteneciente al grupo de empresas inmobiliarias GRUPO INZAG, dedicada a la construcción de productos inmobiliarios de habilitación urbana y edificación

##### **Abogada Junior**

**2014- 2016**

Encargada del área de contrataciones y de la supervisión de expedientes técnico-administrativos para la obtención de permisos y autorizaciones para la realización de proyectos de habilitación urbana o edificación.

Asimismo, era responsable del área de Postventa Inmobiliaria del grupo, en el cual logramos implementar un sistema eficiente de resolución de conflictos con clientes, ex ante a la intervención del órgano supervisor de las prácticas de protección y defensa del consumidor

Elaboración de contratos y adendas, seguimiento a los expedientes administrativos en trámite, reporte de casos permanente: contrataciones con clientes, desembolsos de créditos, responsable del seguimiento de trámites administrativos para proyectos en general.

Elaboración de Due diligence en materia de: estudio de títulos, urbanismo, zonificación y usos.

### **Asistente Legal**

**2013- 2014**

Entre las funciones a mi cargo, se encontraban la elaboración de minutas de Constitución de Sociedades, contratos varios, asistencia en Juntas Generales de Accionistas del grupo, atención a los expedientes administrativos en los que el grupo formaba parte, seguimiento de procedimientos administrativos relacionados a: otorgamiento de licencias y autorizaciones ligadas a la ejecución de proyectos inmobiliarios: habilitaciones urbanas, anteproyectos de licencias de edificación, licencias de edificación, conformidad de obra, independización municipal y registral, factibilidades de servicios públicos, etc), elaboración de informes Due Diligences sobre emprendimientos inmobiliario, realización de estudio de títulos de predios, cumplimiento de la normativa urbanística; finalmente, estuve a cargo de la absolución de consultas relacionadas al sector inmobiliario y de carácter general.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ..... 2016-Actualidad  
Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

UNIVERSIDAD CARLOS III de MADRID ..... 2017  
Diploma en Finanzas y Derecho Europeo

UNIVERSIDAD ESAN..... 2015  
PEE en Derecho Corporativo

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA..... 2008-2013  
Abogada

## **SOFIA MARIZOY MANRIQUE AVENDAÑO**

Abogada de la Universidad Católica de Santa María, con experiencia en Asuntos Legales Corporativos en el sector de construcción, Especialista en Derecho Administrativo y Contrataciones con el Estado, asesoramiento y consultoría al sector público y privado en todas las fases administrativas. Pensamiento analítico, manejo y solución de conflictos.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental**

Organismo público, técnico especializado, adscrito al Ministerio del Ambiente, encargado de la fiscalización ambiental y de asegurar el adecuado equilibrio entre la inversión privada en actividades extractivas y la protección ambiental. El OEFA es, además, el ente Rector del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental.

#### **Auditora en Contrataciones del Estado**

**Abril 2018 - actualidad**

Abogada auditora del Órgano de Control Institucional. Especialista legal encargada de los servicios de control simultaneo y control posterior relacionados a procedimientos de contratación pública, tanto en etapa de actos preparatorios, de procedimientos de selección y de ejecución contractual.

#### **Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado**

Organismo técnico especializado que tiene como funciones velar y promover que las entidades realicen contrataciones eficientes, y promueve el cumplimiento de la normativa de contrataciones del Estado peruano.

#### **Especialista senior en normativa**

**2016 - 2017**

Encargada del asesoramiento y absolución de consultas al sector público y privado en normativa sobre contrataciones. Entre las funciones a mi cargo se encontraba lograr la conciliación entre los intereses del estado con los de los proveedores en la Fase de Ejecución Contractual, orientar a una mejor atención y solución de controversias que se suscitan entre entidades y proveedores; asimismo, brindar orientación sobre la

optimización de los procedimientos administrativos dentro de las entidades para lograr una contratación favorable y eficiente.

### **Cosmos Constructores y Servicios SRL**

Empresa de ingeniería y construcción, líder en la ejecución de proyectos de infraestructura vial y saneamiento.

#### **Asesora Legal**

**2015- 2016**

Responsable del Área Legal, entre las funciones a mi cargo se encontraba brindar asesoría legal integral y apoyo diario a las diferentes áreas de la empresa como la Gerencia General, Recursos Humanos, Administración y Contabilidad, revisar documentación relacionado a procesos de selección, identificando los potenciales riesgos legales del proyecto, recomendando acciones para la mitigación de los mismos, proponer estrategias legales para la participación de la empresa en los procesos de selección, elaboración, redacción y revisión de los contratos que serán suscritos por la empresa, proponiendo los cambios necesarios, evaluación en forma conjunta con las áreas correspondientes de la suscripción de contratos con proveedores, órdenes de servicio y toda documentación de índole legal en la empresa.

#### **Asistente legal**

**2012 – 2014**

Encargada de realizar seguimiento a las licitaciones y procesos de selección, encargada del seguimiento de la ejecución contractual, coordinación con las diferentes áreas de la empresa y con los estudios de abogados sobre a temas de cualquier índole legal.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ..... 2016 - Actualidad  
Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

UNIVERSIDAD CARLOS III de MADRID ..... 2017  
Diploma en Finanzas y Derecho Europeo

UNIVERSIDAD CONTINENTAL ..... 2013 - 2014  
Diplomado en Contrataciones con el Estado

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA ..... 2006 - 2012  
Abogada

## **ANGIE PAOLA MONTES JURADO**

Economista de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos perteneciente al tercio superior de mi promoción. Especialista en finanzas corporativas y financiamiento proyectos de inversión. Experiencia y diploma en gestión de proyectos del sector Energía en el marco de Asociaciones Público Privadas. Orientación a resultados y alta capacidad de análisis y visión estratégica de negocio.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Red de Energía del Perú S.A.**

Empresa dedicada a operación y mantenimiento de líneas de transmisión de energía eléctrica de alta tensión, que gestiona a dos importantes empresas del sector: Consorcio Transmantaro e ISA Perú. Las tres son empresas de Interconexión Eléctrica S.A. (ISA) y cuentan con una red de subestaciones eléctricas y cerca de 10,000 kilómetros de líneas que recorren 21 regiones del Perú.

#### **Analista de Proyectos**

**2018 - actualidad**

Logré reducir los tiempos de liquidación financiera de proyectos, y la consecuente activación de los mismos, lo que resultará en beneficios tributarios al cierre del año por depreciación. Realizando el seguimiento a la liquidación de contratos de contratistas y subcontratistas, validación de repuestos y sobrantes, y distribución de costos en archivos Batch en coordinación con las áreas técnicas (operación y mantenimiento).

#### **Proyectos de Infraestructura del Perú S.A.C.**

Empresa perteneciente al Grupo Interconexión Eléctrica S.A.(ISA), dedicada a la construcción de líneas de transmisión eléctrica y subestaciones, hasta su puesta en operación comercial, en el marco de Asociaciones Publico Privadas.

## **Analista Financiero de Proyectos**

**2014 - 2017**

Encargada de las finanzas y control de presupuestos del proyecto de Línea de Transmisión en 500 kV Mantaro – Montalvo (USD 480 MM), logrando reducir las desviaciones mensuales de caja al 5%, y asegurando los fondos para el pago de proveedores oportunamente.

Análisis de desviaciones de flujo de caja mensual y elaboración de presupuestos anuales de devengo y caja de proyecto. Así como la elaboración de presentaciones al directorio para su aprobación.

Implemente un sistema para seguimiento y control de emisión de cheques para el pago de servidumbres y legalización de estas, reduciendo el tiempo de recupero de caja con el cliente.

Reporte mensual de indicadores de gestión del proyecto. Para lo cual realicé seguimiento a la vigencia de contratos y elaboración de adendas, seguimiento a las contrataciones mediante órdenes de compra/servicio, gestión de cartas fianza y pólizas de los contratos de bienes y servicios, comparación de presupuesto ejecutado con la línea base.

## **Asistente de Administración y Finanzas**

**2012 - 2014**

Logré reducir las cuentas por pagar de trabajadores a un 8%, realizando el seguimiento de las rendiciones de viáticos, gastos de vehículos y otros de los trabajadores. Asimismo, realicé el registro contable en SAP de las mismas.

Encargada de la dotación de los vehículos propios de la empresa a las áreas usuarias (proyectos), para lo cual llevé a cabo el control de mantenimientos y pólizas de los vehículos, contratación de conductores por intermediación laboral y reporte de novedades, así como la gestión de vacaciones.

Consolidación de presupuestos de caja de proyectos y análisis de desviaciones de caja.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ..... 2016 - Actualidad  
Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

UNIVERSIDAD CARLOS III de MADRID ..... 2017  
Diploma en Finanzas y Derecho Europeo

INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA ..... 2015  
Diploma en Gestión de Proyectos PMI

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS ..... 2006 - 2013  
Economista



## **IORELLA DANIELA DEL PILAR PAREDES GIACOMOTTI**

Abogada Corporativa con más de 8 años de experiencia en Contratos, Societario, Laboral, Migratorio, Seguridad y Salud Ocupacional, Administrativo, Procesal Civil, Cumplimiento normativo y Ética empresarial en el sector Energía. Especialista en licitaciones, análisis jurídico y económico de contratos, asesoría societaria y buen gobierno corporativo, contratación y desvinculación de personal, convenios colectivos y directivas laborales. Alta visión estratégica y holística de cara a contribuir en las áreas de negocio y corporativas. Pensamiento analítico, manejo de conflictos y orientación al servicio. Nivel avanzado de inglés.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **ABB S.A.**

Empresa dedicada a la comercialización de productos electromecánicos para baja, media y alta tensión, así como la provisión de todo tipo de servicios, entre ellos: la instalación y/o ensamblaje, inspección, limpieza, reparación y mantenimiento de maquinaria mecánica, eléctrica y electromecánica, de cualquier tipo de industria o negocio.

#### **Especialista Legal Senior**

**2016 a la fecha**

Responsable de asuntos jurídicos de la empresa, reportando a la gerencia legal, supervisando a 2 personas y Representante Legal de la compañía ante entidades públicas y privadas.

Logré estandarizar los términos y condiciones generales de Ventas aplicables para todas las unidades de negocio, que redujo el 50% del tiempo de revisiones entre áreas, así como una nueva percepción ante el cliente que devela un trabajo en equipo.

La suscripción de contratos marco con clientes estratégicos del sector minero para la compañía, lo cual redujo al 70% los tiempos de negociación y de aceptación de órdenes de compra y servicios.

Reducir los reclamos y generar una mejor atención y solución de controversias con clientes y proveedores a través del entrenamiento especializado a los ejecutores de los

servicios y proyectos, potencializando sus habilidades y capacidades en negociación y empatía.

Optimizar los procedimientos internos a través de elaboración de Políticas de Contratos, Consultas Legales y Notificaciones, lo que permitió tener trazabilidad en las notificaciones y contratos y, a su vez, brindar una mejor asesoría.

### **Asesora Legal**

**2013 - 2016**

Responsable de asesoría legal interna de las unidades de negocio de Minería y Subestaciones Eléctricas, reportando a la gerencia legal, supervisando a 4 personas.

Cerrar una negociación de un contrato de US\$52 MM con una empresa minera para un EPC, generando ingresos para varias compañías del Grupo económico.

Reducir al 60% las consultas legales, asumiendo el liderazgo de la organización y ejecución del Primer Programa para No Abogados “Legal University”, dirigido a gerentes de proyectos, ejecutivos de ventas, colaboradores del área de Ofertas, Licitaciones y Logística para afianzar las habilidades de los equipos de trabajo de la compañía.

Reducir en 25% la carga de trabajo del área legal, facilitando a los colaboradores el acceso a documentos y formatos legales las 24 horas de los 7 días a través de un sharepoint web denominado “Peru Legal Service” (autoservicio).

### **Asistente Legal**

**2012 - 2013**

Responsable de la habilitación de las empresas del Grupo ABB como proveedores del Estado Peruano y trámites migratorios de los trabajadores de la compañía y del Grupo económico, así como de la elaboración de actos societarios de la compañía.

- Obtención de los RNP de ABB Canadá, Suiza y Brasil, que permitió desarrollar ofertas en conjunto entre compañías del Grupo para presentar soluciones optimizadas a los clientes estatales.
- Obtención de la habilitación de los trabajadores extranjeros (y de sus familiares directos) y trabajadores designados para que desempeñen sus labores en ABB Perú y en las instalaciones de los clientes.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo	2016 - Actualidad
UNIVERSIDAD CARLOS III de MADRID Diplomado en Finanzas y Derecho Europeo	2017
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS PEE en Derecho Corporativo	2013 - 2014
UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN Abogada (1er Puesto)	2006 - 2011

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Finanzas y Derecho Corporativo

Título de la Tesis: **Estudio de casos sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares peruanas.**

Autor(es): Escate Terrones, Lucero Jazmin  
Manrique Avendaño, Sofía Marizoy  
Montes Jurado, Angie Paola  
Paredes Giacomotti, Fiorella Daniela Del Pilar

### Resumen:

La importancia de las empresas familiares en la economía global es indudable. Las empresas familiares representan más de dos tercios del total de las compañías y generan más del 50% del empleo en muchos países. Asimismo, la mayoría de empresas en el Perú son familiares y muchas de ellas lideran las industrias que promueven el crecimiento económico. Las empresas familiares lidian con retos bastante más complejos que el resto de organizaciones empresariales no familiares, no solo el mantener y preservar los valores familiares es importante para ellas, adaptarse y responder eficientemente a su entorno competitivo es menester para afrontar el desafío de sobrevivir generación tras generación.

Ante este panorama surge una interrogante: ¿Por qué las empresas familiares peruanas no trascienden en el tiempo? Se identifica que existen factores externos (como la falta de legislación especial y de promoción de las instituciones básicas de gobierno) y factores internos (como los problemas del propio gobierno empresarial y la falta de profesionalización que viven) que empujan a la empresa familiar a desaparecer. El interés de esta tesis es profundizar en los problemas internos que surgen de la empresa familiar por falta de profesionalización de la misma.

Habiendo tomado conocimiento de la problemática, se plantea como objetivos generales los siguientes: (i) Determinar el nivel de profesionalización de las empresas familiares de la muestra analizada; y, (ii) Determinar las características de las empresas analizadas en los distintos niveles de profesionalización para que puedan servir como punto de referencia para otras empresas que deseen someterse al diagnóstico de profesionalización propuesto.

Asimismo, se establecen como objetivos específicos: (i) Medir los resultados de las encuestas en base a una escala metodológica validada; (ii) Determinar las actividades y acuerdos organizacionales que se requieren para mantener y/o lograr alto grado de profesionalización en base a la escala metodológica validada; y, (iii) Describir recomendaciones que puedan ser beneficiosos para optimizar la profesionalización de la empresa.

El instrumento de investigación aplicado es la encuesta a empresas familiares, la cual consta de dos enfoques de estudio: cuantitativo y cualitativo, dividida en cuatro secciones que incluyen variables relevantes para determinar el nivel de profesionalización de la empresa. La encuesta utilizada ha sido consolidada a partir de dos instrumentos validados: (i) la encuesta “Evaluación sobre la empresa familiar” realizada por Deloitte México en el año 2006 y (ii) el “Diagnóstico para empresas familiares”, del autor Imanol Belausteguigoitia, que forma parte del libro “Empresas Familiares. Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación”.

Dado su reconocimiento y mención en diversos documentos de investigación, ambos instrumentos fueron tomados como referencia para la presente tesis, consolidando en una sola encuesta, las preguntas más significativas para los intereses de la investigación. La aplicación del instrumento se realizó en 15 empresas familiares peruanas, representativas de los sectores: agropecuario, comercialización de productos, construcción, educación, servicios y transporte. Las empresas resolvieron la encuesta mediante distintas modalidades: presencial, telefónica y vía correo electrónico.

Finalmente, luego de la realización de las encuestas, se logró medir los resultados de cada una de ellas, obteniendo información real sobre su organización, actividades, experiencia, así como el nivel de profesionalización de cada una de ellas. También se logró identificar qué tipo de actividades y acuerdos que son necesarios para incrementar el nivel profesionalización, pudiendo también presentar recomendaciones generales que puedan contribuir a alcanzar ese objetivo.

**Resumen elaborado por los autores.**

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

Las empresas familiares representan alrededor de las dos terceras partes de las empresas a nivel mundial (Deloitte, 2018) y en la mayoría de países conforman la base de su economía. Al respecto, Dodero (2015) confirma que aproximadamente el 70% de las empresas familiares que son gobernadas por los hijos del fundador desaparecen tras el fallecimiento del mismo. Asimismo, precisa sobre la desaparición empresarial:

(...) es cierto que no sucede de modo inmediato sino mientras los hermanos y socios toman el control y, posteriormente, entran los hijos. Pocas empresas familiares llegan a transferir la propiedad a la tercera generación. Las empresas tienden a desaparecer antes (Dodero, 2015)

Las empresas familiares lidian con retos bastante más complejos que el resto de organizaciones empresariales no familiares, no solo el mantener y preservar los valores familiares es importante para ellas, adaptarse y responder eficientemente a su entorno competitivo es menester para afrontar el desafío de sobrevivir generación tras generación. En el Perú, alrededor del 80% de las empresas peruanas son familiares, generan hasta el 40% del Producto Bruto Interno y hasta el 60% del empleo (Jaramillo, citado por Gestión, 2014). Sin embargo, aproximadamente solo un 30% de ellas pasa a segunda generación, y menos aún, solo un 15 % logra llegar a la tercera (Martínez, 2014). Ante este panorama surge una interrogante: ¿Por qué las empresas familiares peruanas no trascienden en el tiempo? Se identifica que existen factores externos (como la falta de legislación especial y de promoción de las instituciones básicas de gobierno) y factores internos (como los problemas del propio gobierno empresarial y la falta de profesionalización que viven) que empujan a la empresa familiar a desaparecer. El interés de esta tesis es profundizar en los problemas internos que surgen de la empresa familiar por falta de profesionalización de la misma.

Algunos expertos aseguran que la problemática inicia con el efecto que causan los conflictos familiares los mismos que trascienden a problemas de gobierno; problemas de competitividad y hasta problemas en la rentabilidad. Existe un desbalance en los intereses que confluyen dentro de la empresa. Por un lado, propietarios, directores y gestores discuten “afectivamente” sobre problemas empresariales, limitando su toma de decisión en favor de los intereses de la compañía y por otro lado, las repercusiones

económicas causan la paralización o estancamiento de las actividades de crecimiento empresarial. Con este panorama, resulta difícil pensar en la trascendencia empresarial a más de una generación. Si los miembros no se entienden o llegan a un acuerdo, difícilmente podrán anticipar los buenos resultados de la compañía en manos de un tercero, familiar o no, que asuma el cargo en una generación futura.

### **1.1. La profesionalización como elemento de partida. ¿Qué más se necesita para trascender?**

Tras los conflictos familiares y el impacto negativo estos crean en la empresa, se suma a este la falta de profesionalización de los gestores y trabajadores. Esta carencia muchas veces es establecida por los propios fundadores quienes ante sus propias dudas y cuestionamientos sobre las capacidades de sus herederos prefieren contratar personal que no cuestione su nivel de control o no sea capaz de “reemplazarlos” en algún momento, no tomando en consideración que lo vital para la empresa es ser tratada como tal: como una entidad con un propósito individual, ajeno al propósito del fundador.

Con una delegación inestable, el desequilibrio se traslada al mando de las futuras generaciones donde es posible que el personal contratado vea en ellas un “techo” a su línea de ascenso laboral, involucrando la productividad empresarial, afectando ineludiblemente los resultados empresariales. Asimismo, los autores Villalonga y Amit (2009) en su trabajo titulado *“Cómo la propiedad, el control y la gestión familiar afectan al valor de la empresa”* infieren a través de los resultados de su estudio que *“las compañías familiares tienen un desempeño superior a las no familiares, siempre y cuando el fundador sea el consejero delegado o ejerza funciones de presidente junto con un primer ejecutivo contratado fuera de la familia. Pero, cuando un descendiente del fundador cumple funciones de consejero delegado –incluso si el fundador continúa en la presidencia-, la empresa pierde valor de mercado”*. Por tanto, estos escenarios suponen carencias que la empresa familiar debe asumir y afrontar para poder crecer. En su complejidad, en la empresa familiar confluyen emociones, intereses y se discuten necesidades familiares y empresariales: y los intereses no siempre se encuentran alineados.



Taboada (citado por Peru21, 2015) indica que la mayoría de las familias empresarias no cuentan con una visión claramente definida y hasta sus integrantes no comparten los mismos objetivos en muchos casos, lo que claramente representa un desafío. Los trabajadores no pueden sentir como suya la visión del líder fundador por lo que los ideales de la empresa se diluyen en el tiempo.

Las estrategias empresariales pueden traer consigo situaciones conflictivas en las relaciones entre familiares y trabajadores, tales como su nivel de contratación, remuneración o hasta el nivel de reconocimiento u otorgamiento de responsabilidad frente a trabajadores no familiares. ¿Cómo lidiar con la afectividad en la toma de estas decisiones? Bajo ese panorama, resulta coherente sentar bajo común acuerdo de los familiares las bases que los apoyen a ordenarse, así como crear procedimientos y reglamentaciones que los ayuden a afrontar los problemas. La buena comunicación es vital para lograr crear políticas y normas que regulen la relación de la familia con la empresa, para así separar los temas de gestión, laborales y societarios de los familiares. Mediante la creación de órganos de gobierno tales como la Asamblea y el Consejo de Familia se lidera el consenso de la constitución de estatutos familiares que guíen las relaciones de los familiares inmersos en ella, establecer reglas básicas de convivencia, comunicación y responsabilidades es una manera eficiente de anticiparse a los problemas. La creación de documentos sociales, normas de convivencia, guías, políticas y hasta documentos integrales como el Protocolo Familiar es parte de sentar un cambio importante en el gobierno de una empresa familiar. Si bien constituye un marco inicial apropiado para sembrar el éxito, ¿es el único ingrediente de la ecuación?

El ordenamiento documentado de una empresa debe ser el canal apropiado para la cimentación de un comportamiento eficaz que conduzca al éxito empresarial, el mismo que no puede ser alcanzado sin aplicar medidas de profesionalización de la empresa. ¿Cuál es el nivel, en términos de profesionalización, de las empresas peruanas? La presente investigación tiene por objetivo exponer el nivel de conocimiento y empleo de prácticas de profesionalización por parte de empresas peruanas. Para ello se empleó como población de estudio a 15 empresas familiares que a través de la realización de encuestas y la exposición de información han reflejado sus niveles actuales de

profesionalización empresarial los cuales sirven como referencia para otras empresas con características similares.

## **1.2.Planteamiento del problema**

Según información del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Cámara de Comercio de Lima (CCL), solo el 30% de las empresas familiares trascienden a la segunda generación y solo el 5% de ellas logra pasar a la tercera (Gestión, 2017). Según Price Waterhouse Coopers Perú (2017), a través de su Programa de Encuestas Familiares, realizado durante el año 2016, realizó 2378 entrevistas a empresas familiares a nivel mundial, de las cuales 81 se desarrollaron en nuestro país, arrojando que del 81% de las empresas familiares peruanas que prevén crecer en el plazo de 3 años (a la fecha de la presente investigación), solo el 47% pretende pasar el negocio a la siguiente generación introduciendo en paralelo a un equipo de gerentes profesionales y tan solo el 15% de ellas tiene un plan de sucesión consolidado. ¿qué efectos a nivel empresarial traen estos objetivos a largo plazo para las empresas?

En el Perú, con la introducción del Código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas (Superintendencia de Mercado de Valores, 2013), las empresas que cotizan en bolsa conocen, implementan y se benefician de los efectos del Buen Gobierno Corporativo en sus organizaciones. Sin embargo, el 96,5% (Villar, 2017) de las empresas peruanas son pequeñas y medianas empresas familiares, incapaces de cotizar en bolsa aún y con problemas para trascender a lo largo de las generaciones. Según información obtenida por el “Programa de Desarrollo de Sistemas de Gobierno y Gestión de Empresas de Propiedad Familiar”, promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo, en el año 2014, existían 660,000 empresas familiares en el Perú (Andina Difusión. (2018), las cuales representaron en su momento el 80% del total de empresas nacionales, promotoras del 60% del empleo del país. Las empresas familiares podrían tener éxito y posibilidades de trascender a través del ordenamiento interno de su gestión y control, así como también a través de la profesionalización empresarial (Llanos et al., 2016).

Los problemas internos entre la gestión y la propiedad empresarial por conflictos particulares, resentimientos emocionales por preferencias o actitudes, personalidades

diferentes, tensiones familiares por resultados económicos y financieros de la empresa, etc.; generan un ambiente complicado en torno a las decisiones de los negocios tanto en la dinámica empresarial presente como en el futuro. Los empresarios reconocen que puede haber desventajas como el mostrarse renuentes a incorporar nuevos paradigmas o personal externo en la gestión de la empresa familiar. Ante el escenario descrito, se busca alternativas que solucionen sus problemas de sucesión y trascendencia empresarial en el tiempo. Si bien, el buen gobierno corporativo propone instrumentos e instituciones de gestión “eficientes” para la gestión (el “Protocolo Familiar”, la “Asamblea Familiar”, el “Consejo Familiar”), también se hace necesario aplicar estrategias para mantener la competitividad de la empresa familiar en el mercado, como la profesionalización empresarial que permite encausar a la empresa en un proceso de reconocimiento de necesidades y aplicación de estrategias profesionales que le permitan mantener su competitividad e integración como unidad generadora de rentabilidad en el mercado: busca cimentar una base para la definición de políticas para la gestión, nombramiento y preparación de líderes capaces de dirigir la empresa hacia el éxito.

¿Cuál es el nivel de profesionalización que tienen las empresas peruanas familiares de esta investigación? La presente investigación se centra en identificar y exponer los resultados del nivel de profesionalización de la muestra de 15 empresas familiares

### **1.3.Objetivos generales y específicos**

Los objetivos generales de la presente tesis son los siguientes:

- Determinar el nivel de profesionalización de las empresas familiares de la muestra analizada.
- Determinar las características de las empresas analizadas en los distintos niveles de profesionalización para que puedan servir como punto de referencia para otras empresas que deseen someterse al diagnóstico de profesionalización propuesto.

Los objetivos específicos de la presente tesis son los siguientes:

- Medir los resultados de las encuestas en base a una escala metodológica validada.
- Determinar las actividades y acuerdos organizacionales que se requieren para mantener y/o lograr alto grado de profesionalización en base a la escala metodológica validada.

- Describir recomendaciones que puedan ser beneficiosos para optimizar la profesionalización de la empresa.

#### **1.4.Alcance**

La presente tesis de investigación presentará los resultados de la aplicación de encuestas de hasta 15 empresas familiares peruanas, los cuales ayudarán a determinar el nivel de profesionalización con el que cuentan, en base a la escala metodológica escogida para la investigación.

#### **1.5.Contribución**

El aporte principal del trabajo será presentar:

- Un instrumento de investigación, bajo la modalidad de “encuesta”, construido sobre la base de instrumentos de investigación validados a nivel internacional, capaz de identificar aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas familiares en relación al nivel de profesionalización empresarial; el mismo que cuenta con una escala metodológica de niveles de profesionalización empresarial.
- Una muestra de información real sobre el nivel de profesionalización de las empresas participantes en esta investigación, permitiendo analizar el grado de compromiso que tienen con lograr un perfil empresarial y, por, sobre todo, profesional.
- La escala metodológica de niveles de profesionalización empresarial, permitirá identificar qué actividades y medidas pueden ser adoptadas por las empresas familiares peruanas para el adecuado ordenamiento interno de sus emprendimientos y el potencial logro de profesionalización empresarial de los mismos.

De igual manera, la contribución del trabajo de investigación también radica en determinar el nivel de profesionalización de las empresas participantes mediante la identificación de categorías o características generales como: empresas con participación accionaria totalmente familiar; empresas del sector comercio, servicios e industria; empresas con menos de 30 años en el mercado; empresas compuestas por dos generaciones; empresas dirigidas por el socio fundador, etc.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. Empresa familiar**

El Diccionario de la lengua española (2014) define a la empresa como una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”, mientras que define a la familia como: “grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas” Por su parte Pizarro y Garrido-Lecca (2006) definen a la familia como:

(...) una institución integrada por personas unidas por vínculos de parentesco, siendo sus funciones principales el soporte y cuidado de sus miembros, así como la socialización de estos a través de la transmisión de cultura y valores. Si bien en muchos casos la extensión de la familia se determina sobre la base de criterios socioculturales, debe tenerse presente que para efectos legales solo serán consideradas parte de una familia aquellas personas que tengan la condición de parientes según lo dispuesto en el ordenamiento jurídico. (Pizarro, Garrido-Lecca, 2006:149)

El Código Civil Peruano de 1984 en su Art. 233° determina la regulación de la familia, señalando que ésta tiene por finalidad contribuir a su consolidación y fortalecimiento, en armonía con los principios, en el Art. 236° y siguientes de la Constitución Política del Perú de 1993, establece un parentesco consanguíneo, por afinidad y por adopción.

Se puede definir a la empresa familiar como aquella en la que la propiedad y el control de la misma recaen en manos de una familia, su naturaleza se consolida con los miembros familiares ocupantes de puestos decisivos de la compañía. Esta dimensión familiar la diferencia de otras y la vuelve instituciones emocionales y particulares, toda vez que el fundador o aquellos que se encuentran a cargo de la dirección de la misma pueden verse abrumados al encontrar situaciones en donde las circunstancias familiares juegan en contra de los intereses empresariales. De lo anterior, podemos continuar describiendo a la “empresa familiar”:

- Está conformada por miembros de una familia, con parentesco legal (consanguíneo, afinidad o adopción).

- Los miembros poseen la totalidad o parte mayoritaria de las acciones o participaciones del capital social de la sociedad.
- El porcentaje significativo permite que la familia ejerza el control político y económico de la persona jurídica.
- La gestión de la organización recae en los miembros de la familia, quienes asumen puestos gerenciales o directivos de importancia.
- Existen intenciones claras en los miembros de la familia de mantener y suceder propiedad y gestión a las futuras generaciones.

Su composición familiar pesa a tal punto que el gobierno y dirección puede pasar por alto actitudes y acciones que no se aceptarían para la generalidad de los trabajadores: las normas familiares, el tratamiento y políticas de selección de personal, nombramiento de cargos, compensación económica y hasta la valoración y formación de trabajadores, pueden dejar de coincidir con los intereses empresariales y esto afecta inevitablemente a su estructura, volviéndola proclive a desaparecer conforme pasen los años. Pizarro y Garrido-Lecca (2006) manifiestan que:

La empresa familiar es un espacio en el que convergen esferas objetivas como la propiedad y el trabajo, pero entremezcladas con la esfera afectiva de las personas que pertenecen a una misma familia. Por eso, si bien valores familiares como el respeto y la lealtad pueden ser determinantes para el desarrollo de la empresa, lo cierto es que la posibilidad de que se generen conflictos es mayor y la intensidad que estos usualmente alcanzan puede llevar al colapso y a la desaparición de la empresa familiar (Pizarro, Garrido-Lecca, 2006:149)

## 2.2. Modelos de empresa familiar

Gimeno, Baulenas y Coma-Cros (2009) exponen que existen seis tipos diferentes de empresas familiares siendo estos los siguientes:

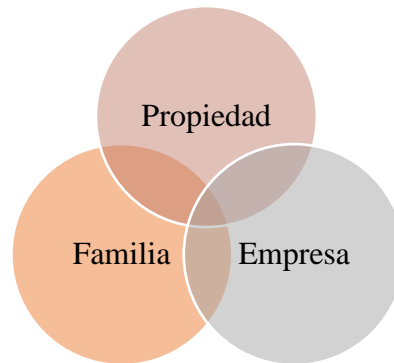
- **Modelo Capitán.** Usualmente, destinado a un negocio comercial como una tienda de provisión de alimentos o un restaurante, es liderado por el padre o madre, quien no requiere un nivel de técnica o profesionalización puesto que es un negocio pequeño.
- **Modelo Emperador.** A pesar de estar destinado también a un negocio comercial, este modelo nos remite al siguiente escenario: cuando la empresa empieza a crecer

económica y estructuralmente se incorpora a los puestos de ejecución a otros miembros de la familia manteniéndose al líder como el gestor y decisor principal.

- **Modelo Equipo Familiar.** Es aquella empresa familiar en el que resalta la dedicación al servicio de la empresa y los miembros de la familia trabajan unidos para cumplir este objetivo, buscando mantener un legado más que un líder lo que trae como consecuencia que se reduzca el nivel de profesionalización ante la ausencia de un proceso de institucionalización.
- **Modelo Familia Profesional.** Responde a aquellos grupos de parientes que se asocian para desarrollar negocios con intereses comunes que pueden haber sido obtenidos por su vínculo familiar, sus ancestros o sus costumbres. El principal objetivo es tener un negocio con operación profesional y la gestión es dirigida por la propia empresa manteniendo un alto nivel de exigencia de calidad.
- **Modelo Corporación.** Es aquella empresa familiar que va más allá del modelo capitán y emperador y logra una institucionalización adecuada y la empresa crece generando una propiedad para los miembros de la familia involucrados en el mismo y puestos directivos simbólicos puesto que la gestión está a cargo de terceros.
- **Modelo Grupo de Inversión Familiar.** Es una sociedad entre varios miembros de una familia que invierten en una empresa ya constituida por otros. La intención es que los miembros de la familia reciban sus dividendos, pero no participan en la gestión de la empresa.

Davis y Tagiuri (1982) desarrollan el modelo de los tres círculos en el que se busca presentar la interacción que se establece en la empresa familiar, mantener interrelacionados algunos elementos y separar otros para no tensar las relaciones afectivas que pueden generar consecuencias en la gestión y dirección de la empresa.

Figura 2.1. Interacción de los elementos de la empresa familiar.

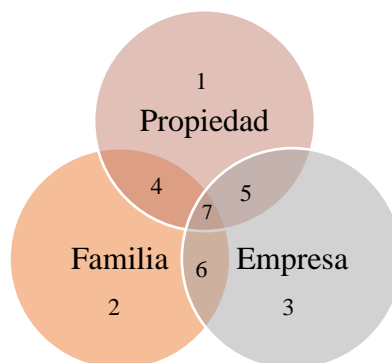


Fuente: Davis y Tagiuri (1982)

Elaboración propia.

En la figura 2.1, el círculo “uno” está formado por las personas que pertenecen al mismo grupo familiar; mientras que el “dos” determina quiénes son dueños de las acciones o participaciones de la persona jurídica lo cual despliega deberes y derechos sobre la sociedad y el “tres” está conformado por las personas que trabajan dentro de la sociedad.

Figura 2.2. Elementos derivados de las interacciones en la empresa familiar.



Fuente: Davis y Tagiuri (1982)

Elaboración propia.

En la figura 2.2, de la unión de estos tres círculos se deriva una relación con los otros elementos que puede ser la siguiente:



- El “cuarto” está formado por los familiares propietarios que no trabajan en la empresa.
- El “quinto” está integrado por los empleados o funcionarios directivos no familiares con participación en la sociedad.
- El “sexto” está formado por los familiares que trabajan en la empresa, pero no son propietarios.
- El “séptimo” son aquellos trabajadores o funcionarios directivos familiares con participación en la propiedad.

Por tanto, de la teoría formulada por Davis y Tagiuri (1982) se puede inferir que todas las personas que participan en cualquiera de estos tres elementos, de alguna manera tienen una relación con la empresa familiar.

## **2.3 Etapas de crecimiento de la empresa familiar**

### *2.3.1 Etapa de los socios fundadores*

Es la primera etapa de la empresa familiar. La empresa es dirigida por el fundador(es), quien(es) toma(n) las decisiones de la empresa por intuición u opinión personal, y pocas veces solicita(n) opinión de asesores externos o la incorporación de socios comerciales, por ello su estructura de gobierno es mínima. De igual forma, no se desarrollan temas de gobierno corporativo en amplitud, como sí se aprecia en las siguientes etapas, puesto que en esta primera etapa el(los) fundador(es) tiene(n) un doble rol como accionista(s) y gerente(s) de la empresa. En esta etapa se refleja el compromiso y la pasión del fundador(es) por lograr el éxito de su compañía. Sin embargo, necesitará ir forjando a un sucesor líder que pueda continuar con la compañía y con el legado que el fundador pretende dejar.

### *2.3.2 Etapa de la sociedad de hermanos*

Es la segunda etapa, en la que la gestión de la administración de la empresa ha sido trasladada a los hijos del fundador(es), quienes tienen una tarea importante. Deben mantener la armonía y buenas relaciones entre ellos, formalizar procesos, crear directivas y procedimientos internos, determinar canales de comunicación eficientes entre los miembros de la familia y crear un plan de sucesión en la gestión. Conforme van incorporándose los miembros de la familia a la empresa, la gobernabilidad de la misma se tiende a volver más compleja.

### *2.3.3 Etapa del consorcio o confederación de primos*

En esta tercera etapa se incluye a los hijos de los hermanos y los parientes políticos por lo cual el número de miembros de la familia en la empresa se incrementa considerablemente lo que genera discrepancias en la manera de dirigir la empresa y la estrategia de crecimiento de la misma. En esta etapa pueden converger 3 a más generaciones forjándose grietas en las relaciones interpersonales que se suman a los conflictos que ya se hubieran dado en la etapa anterior y que han sido trasladados por “lealtad” a la siguiente generación familiar. Las discusiones más recurrentes se plantean en relación a la contratación de miembros de la familia, la política de dividendos, la liquidez de la tenencia de acciones, la visión y la misión de la empresa.

## **2.4 Fortalezas y debilidades de la empresa familiar**

Según Quinteros (2017) la empresa por su propia condición tiene fortalezas y debilidades, pero sumado a la interacción entre miembros de una familia se generan mayores oportunidades de mejoras.

### *2.4.1 Fortalezas de la empresa familiar*

- a. Orientación hacia el futuro.
- b. La unión, dedicación, compromiso, pasión y orgullo familiar.
- c. Lealtad, confianza y comunicación.
- d. Flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones complejas.
- e. Preocupación por el servicio al cliente y la calidad ofrecida

#### *2.4.2 Debilidades de la empresa familiar*

- a. Confusión de los lazos afectivos con los lazos contractuales.
- b. Miembros de la familia se dedican únicamente a recibir contribuciones de la empresa.
- c. Distorsión entre accionista y capacidad para dirigir y liderar a la empresa.
- d. Ausencia o escasez de profesionalismo y enfoque estratégico.
- e. Actitud reticente a establecer la sucesión.
- f. Visión de crecimiento con soporte de terceros (financiamiento).

### **2.5 Gobierno corporativo y las teorías de la propiedad**

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1999, citado por García, 2003), el término gobierno corporativo hace referencia al sistema a través del cual los negocios son dirigidos y controlados; especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, tal como el consejo, dirección, accionistas y otros grupos de poder; definiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los temas corporativos y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la compañía son fijados, así como los medios para lograr esos objetivos y controlar la rentabilidad. Asimismo, de acuerdo a lo señalado por Wolfensohn (1999, citado por Gonzáles Gonzáles, 2002), el gobierno corporativo se encuentra relacionado con la claridad, la transparencia y la rendición de cuentas de las empresas. Se trata también de las formas de conducir los intereses de las dos partes (inversores y directivos) en la misma línea y asegurar que la empresa sea dirigida en beneficio de los inversores (Mayer, 1996) o, con los medios a través de los cuales los financiadores de la empresa garantizan el rendimiento adecuado de sus inversiones (Shleifer y Vishny, 1997). Es decir, son prácticas por las cuales las empresas son dirigidas y controladas involucrando relaciones más transparentes con los accionistas, inversionistas, juntas directivas y otros interesados (stakeholders) las cuales contribuyen a un mejor desempeño.

#### *2.5.1 Teoría de la propiedad de la firma*

La teoría de la propiedad de la firma explica las relaciones de poder que se presentan en las empresas y los problemas que se pueden generar. Gutenberg (1929)

define a la firma como una relación de productividad en la que intervienen los tres elementos del sistema de producción: producción, ventas o distribución y finanzas.

### *2.5.2 Separación de propiedad y control*

De acuerdo a Berle y Means (1932) como producto del crecimiento de las distintas empresas se van adhiriendo nuevos actores con diferentes funciones y responsabilidades, tales como propietarios o accionistas, acreedores, gerentes, trabajadores y proveedores, se da la separación entre la propiedad y control de las mismas. Como producto de la delegación de funciones y responsabilidades surgen diferencias de intereses entre las partes surge el problema de principal y agente. En donde por un lado están los intereses de los propietarios o accionistas (principal) y por otro de los directivos (agente) que buscan satisfacer sus propios fines.

### *2.5.3 Teoría de la agencia*

De acuerdo a Jensen y Meckling (1976) la relación de agencia se define como un contrato bajo el cual una o más personas (principal) contratan a otra (agente) para que realice algún servicio en su nombre, lo que implica cierto nivel de delegación de autoridad en el agente. Asimismo, al ser ambas partes maximizadoras de utilidad, existen incentivos para que el agente no siempre actúe en mejora de los intereses del principal. Por lo que el director puede establecer mecanismos para limitar las divergencias de su interés dando incentivos apropiados al agente e incurriendo en costos de monitoreo, estos son los costos de agencia. Asimismo, al valorizar monetariamente la reducción en el bienestar experimentado por el director como resultado de la divergencia de intereses con el agente este también sería un costo de relación de agencia, el cual es denominado como "pérdida residual". Finalmente, Jensen y Meckling (1976) definen los costos de agencia como la suma de: (i) los gastos de monitoreo por el director, (ii) los gastos de vinculación por el agente, y (iii) la pérdida residual, en los cuales se incurren para evitar comportamientos oportunistas por parte de los agentes.

#### 2.5.4 *Teoría de asimetría de información*

La asimetría de información en la teoría financiera trata acerca de la problemática que aparece cuando una de las partes que intervienen en una transacción dispone de algún tipo de información que la otra parte no dispone, lo que conduce a ciertos comportamientos oportunistas que les permitan tener mayores beneficios, es decir maximizar su utilidad. Lo que en la teoría de la firma se traduciría en conflictos entre propiedad y control.

La teoría financiera reconoce que la información que se genera y es utilizada para la toma de decisiones se distribuye de forma asimétrica lo que provoca una serie de trastornos en las decisiones de los agentes en detrimento de unos y beneficio de otros. Los problemas que la teoría financiera está abocado a tratar son los conflictos entre accionistas, que poseen control de la empresa y externos que no; es decir, entre propiedad y control, y entre accionistas y acreedores.

Es decir, mientras el interés del principal (accionistas, acreedores) es maximizar los beneficios de su inversión, el del agente (directivos, accionistas) puede ser lograr su beneficio personal, quien además tendrá el beneficio de contar con mayor información que el principal respecto del manejo de la organización. Esto pone al agente en ventaja frente al principal al momento de la toma de decisiones empresariales o de inversión.

Dado un limitado nivel de información con el que principal y agente toman decisiones, se asume un determinado nivel de riesgo, los cuales pueden ser de dos tipos:

- **Selección Adversa:** El riesgo denominado por Akerlof (1970, citado por Gómez, 2008) como de “selección adversa” sucede cuando una parte (agente) de la transacción dispone ex ante de información privada sobre la calidad de los activos lo cual no es observable por la otra parte (principal). Asimismo, como producto del desconocimiento, lleva al principal a dar una valoración más baja de la calidad de los activos de mejor calidad lo que finalmente lleva a que los agentes solo ofrezcan en el mercado activos de baja calidad. Para Mascareñas (2007), el problema de

selección adversa sucede cuando el prestamista (inversor) no es capaz de distinguir entre diferentes niveles de riesgo en el instante de conceder el préstamo (invertir).

- **Riesgo Moral:** Una vez iniciada la relación entre las partes, existe asimetría de información como producto de acciones ex post adoptadas por una de las partes de la transacción, que son no observables, con el fin de maximizar su utilidad en detrimento de la otra parte. El riesgo moral se da cuando una de las partes puede asumir un mayor nivel de riesgo dado que sus beneficios pueden ser mayores pero sus pérdidas están acotadas.

Al respecto Beaver (1989, citado por Gómez, 2008) considera como formas típicas del riesgo moral el fraude, la evasión de fondos, la remuneración distinta del sueldo y todas aquellas acciones cuya realización no persiga los intereses del principal, tales como la selección de proyectos de inversión en los que la rentabilidad no compensa el riesgo soportado por el aportante del capital.

## **2.6 Gobierno corporativo en la empresa familiar**

### *2.6.4 Asamblea Familiar*

Para la International Finance Corporation (2011), la Asamblea Familiar es:

(...) el foro formal de discusión para todos los miembros de la familia acerca de temas de la empresa y de la familia y tiene por propósito agrupar a los miembros de la familia a fin de reflexionar sobre temas de interés común tales como los temas de la familia y de la empresa familia. (International Finance Corporation, 2011: 29).

Para el Instituto de Empresa Familiar (2005), la Asamblea Familiar es un foro de comunicación entre los accionistas familiares, tanto directivos como miembros del Consejo, que buscan salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional. En ella pueden confluir las diversas generaciones involucradas en la gestión de la empresa (Valladares, Villalón y Perusquia, 2010) y forma parte de las estructuras organizadoras de la empresa conjuntamente con el Consejo de Familia, representando la voz de la familia. Estos autores coinciden en afirmar que a través de la Asamblea Familiar se buscar mantener informados a los miembros sobre los temas propios de la empresa,

dándoles la oportunidad de tener un espacio formal (por ocurrir en el seno de la organización) en dónde puedan manifestar sus opiniones sobre el desarrollo de la empresa y su relación con otros temas de la familia. La Asamblea Familiar busca prevenir y resolver conflictos, así como también fomentar la unión entre los accionistas familiares.

**Figura 2.3. ¿Qué temas podrían abordarse en la Asamblea Familiar?**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a. Aprobación de todo cambio en los valores y la visión de la empresa familiar.</li><li>b. Educación de los miembros de la familia acerca de sus derechos y responsabilidades.</li><li>c. Aprobación de las políticas de empleo y compensación de la familia.</li><li>d. Elección de los miembros del consejo familiar (si existe el consejo).</li><li>e. Elección de los miembros de los otros comités familiares.</li><li>f. Otros asuntos familiares importantes.</li></ul> |
|--|

International Finance Corporation (2011).

Elaboración propia.

La Asamblea Familiar es el órgano de la empresa familiar que integra a todos aquellos miembros de la familia empresarial que deseen participar en ella sin distinción o requisito adicional. Su función principal es promover la unión, el compromiso y la armonía entre los miembros de la familia. Entre sus funciones está difundir y promover la visión familiar empresarial, transmitir el proyecto empresarial y las actividades que se están generando para darle continuidad a la empresa. Es un foro de debate de ideas y también de discrepancias entre los miembros. Es un ente canalizador de toda la vitalidad y entusiasmo familiar orientándolo hacia lograr objetivos comunes, y ratifica las propuestas del Consejo de Familia sobre la administración del patrimonio familiar, la aplicación del protocolo, el proceso de sucesión y resolución de conflictos.

La periodicidad con la que se reúnen es como mínimo una vez al año y el fin de la reunión es informar y compartir entre los miembros el crecimiento de la empresa, sus proyecciones a corto y mediano plazo. Asimismo, las reuniones anuales sirven para transmitir y difundir la filosofía, los criterios y el contenido del Protocolo Familiar, como se observa en los temas a abordarse descritos en la Figura 2.3.

### 2.6.5 Consejo de Familia

Para Arbesú (2016), el Consejo de Familia es un “órgano preformador” de la voluntad de los órganos de la empresa familiar. Es a través del Consejo de Familia que la gestión empresarial puede conocer la voluntad y parecer de los miembros familiares que conforman la propiedad de la sociedad, por lo tanto, es un órgano en el que confluyen 3 sistemas: empresa, familia y propiedad. Este es elegido por la Asamblea Familiar entre sus miembros para deliberar sobre los temas de la empresa. Para la International Finance Corporation (2011), la conformación y tamaño del mismo dependerá del tamaño de la familia y de la etapa en la que se encuentre la empresa.

#### **Figura 2.4. ¿Qué funciones se encuentran a cargo del Consejo de Familia?**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a. Ser el principal vínculo entre la familia, la junta directiva y la alta gerencia.</li><li>b. Sugerir y discutir nombres de candidatos para ser miembros de la junta directiva.</li><li>c. Redactar y revisar los papeles de la posición de la familia sobre su visión, misión y valores.</li><li>d. Redactar y revisar políticas familiares como empleo de la familia, compensaciones y políticas de participación accionaria familiar.</li><li>e. Tratar otros temas importantes para la familia.</li></ul> |
|---|

International Finance Corporation (2011).

Elaboración propia.

El Consejo de Familia juega un papel muy importante en la resolución de conflictos internos entre las partes: miembros e familia y gestores y lidera la toma de decisión en relación a temas importantes tales como las políticas de empleo, desempeño, remuneraciones, despidos y retiros de miembros de la familia que participan en la empresa. Asimismo, juego un gran papel al ser el encargado de preservar el legado familiar y de enseñar a los más jóvenes sobre su importancia (Urrea Arbelaez, 2003). Se trata de los encargados de la “continuidad”, valor fundamental para que se dé la tan comentada “sucesión empresarial”, será entonces en el seno del consejo familiar en dónde se desarrolle las bases de los siguientes sucesores. Pizarro y Garrido-Lecca (2014) consideran al Consejo de Familia como:” el órgano de decisión de la familia empresaria, que regula su funcionamiento y sus relaciones con la empresa” (Pizarro y Garrido-Lecca ,2014: 154).



El Consejo de Familia es un órgano estratégico y representativo de los miembros de la familia, de todas las ramas y generaciones familiares incluidos los que ocupan puestos de trabajo dentro de la empresa y los que no. El número de integrantes dependerá de la extensión de la familia y de los criterios que se hubieran pautado para la incorporación.

Las principales funciones del Consejo de Familia son: actuar como foro para discutir temas familiares relacionados con la empresa buscando preservar la disciplina familiar y evitar las interferencias familiares en la empresa; velar por el cumplimiento del Protocolo Familiar, y gestionar las actualizaciones y modificaciones que se requieran para mantener la continuidad de la empresa familiar; determinar el modelo de gobierno de la empresa familiar, pudiendo ser un Consejo de Administración, administradores solidarios, administradores mancomunados o administrador unipersonal; establecer la posición de la empresa en cuanto a límite de riesgos por endeudamiento, liderar el proceso de sucesión empresarial; discutir y solucionar los conflictos familiares que se presenten entre los integrantes del mismo órgano y trabajar para institucionalizar la aportación familiar a la empresa (Instituto de Empresa Familiar, 2005).

El Consejo de Familia puede organizarse en comisiones de trabajo con el objetivo de desarrollar a fondo un tema o proyecto relevante o urgente (políticas de incorporación o desvinculación de la empresa de miembros de la familia y temas filantrópicos). La elección de los miembros de las comisiones puede ser definida según su idoneidad en la materia, su rama generacional, o cualquier otro criterio que determinen los propios miembros del Consejo, buscando elegir un presidente y secretario para cada comisión para hacerla más eficiente y profesional.

En las empresas familiares con un número de accionistas reducido el Consejo de Familia también suele cumplir el rol de la Asamblea Familiar. Sin embargo, cuando la familia va creciendo, la Asamblea Familiar es otro órgano, independiente del Consejo de Familia, pero a su vez complementario de éste.

### 2.6.6 *Consejo de administración*

El Consejo de Administración en cualquier empresa es aquel órgano regido por los principios de transparencia, especialización, colegialidad, unidad y eficiencia, el cual representa los intereses de los accionistas y asegura el cumplimiento de los requisitos legales vigentes. Para el caso de una empresa familiar, el Consejo de Administración cobra más fuerza y se le suma otra responsabilidad importante que lo convierte en el principal órgano donde se discuten los grandes temas de la empresa familiar, además de la estrategia y operación. (Tápiez, 2013).

A medida que una familia y su empresa se desarrollan, el número de accionistas familiares y no familiares se incrementa, lo que a su vez aumenta el potencial de conflicto de intereses entre los miembros familiares y la dirección. Es así que, el Consejo de Administración funciona como un nexo entre la empresa y los propietarios, en el cual, estos últimos, delegan responsabilidades para que ellos se encarguen de la supervisión de la actuación de los grupos directivos de la empresa y gobierne sobre ella (García, 2003).

John Ward (citado por Rodríguez, n.d.) señala que crear un Consejo de Administración independiente es una de las prácticas más efectivas para proteger y preservar un negocio familiar, asimismo, es donde se toman o aprueban las grandes decisiones de gestión, se ayuda a la dirección a ser más efectiva, se evalúa el trabajo de los puestos clave de la organización y se controla su funcionamiento general.

La creación de un Consejo de Administración implica el cumplimiento de una serie de requisitos formales que convierten a sus componentes en gestores y responsables de la empresa. El Consejo de Administración tiene como objetivo, entre otros, orientar los asuntos de la organización y velar por los intereses de los accionistas a través del control de la alta dirección, actuando, así como órgano intermedio entre accionistas y equipos directivos.

## **2.7 Profesionalización**

En la actualidad, se conoce a la profesionalización empresarial como una de los caminos que tiene la empresa familiar para trascender en el tiempo. Como lo comenta Manuel Pavón, la profesionalización es: “anteponer a los conceptos básicos de dirección personalista un modelo de toma de decisiones y gestión de la organización basado en criterios económicos y empresariales” (Pavón, n.d.)

Profesionalizar no implica dejar a un lado el componente familiar que tiene la empresa, implica conjugar empresarialmente la motivación familiar y otras grandes virtudes propias de esta en la puesta en marcha del negocio. Profesionalización es dejar de lado la afectividad empresarial y pasar a la estrategia empresarial, esta se concibe bajo el escenario de necesidad de incremento de competitividad de la empresa. Para Giraldo (2001) la profesionalización es un proceso de implementación de metodologías de trabajo que permiten estructurar estrategias para alcanzar objetivos empresariales.

Asimismo, Belausteguigoitia (2007) indica que la profesionalización es un proceso gradual de cambio. La empresa diseñará puestos de trabajo acorde no solo a sus necesidades sino también a las capacidades y potencialidades laborales del trabajador ideal para ese puesto, dejando de lado la afectividad, preferencias y afinidades familiares que puedan hacer diferencias en la compañía. Dentro de este proceso se debe llegar a priorizar el logro de objetivos claves para la empresa: una gestión equilibrada y eficiente compromete a la formación profesional de líderes capaces de garantizar procesos de rentabilidad y crecimiento comercial para este tipo de compañías, dentro de un marco coherente con las exigencias establecidas por el actual entorno de la globalización de los mercados.

La necesidad de profesionalización en las empresas familiares es consecuencia de los siguientes factores:

- El crecimiento de las empresas hace ineficaces los métodos intuitivos de gestión, por lo que se deben priorizar la dirección y gestión profesionalizada.
- El crecimiento empresarial en un mercado competitivo.

- El incremento de miembros familiares involucrados en la empresa, lo que puede traer un incremento en el nivel de conflictos.
- La necesidad de anticipar la capacidad de los sucesores para la gestión y dirección.
- La necesidad de mantener la eficiencia de la empresa

La profesionalización llega como un concepto innovador por el cual las personas que integran la empresa van adaptándose a un enfoque más empresarial que familiar. Profesionalizar una empresa implica gobernarla y dirigirla con criterios beneficiosos para el negocio, bajo esquemas de eficacia, sin perder su carácter familiar. la profesionalización busca identificar correctamente los grupos de interés y regular sus relaciones, interacciones y se apoyará en el establecimiento de políticas y directrices que administren de manera eficaz las estructuras internas de la organización.

## **2.8 Protocolo Familiar**

El Protocolo Familiar es el instrumento para la consolidación de la unidad y el compromiso de la familia y ésta con la empresa. Documento en donde como producto de un proceso reflexión estratégica por parte de los miembros de la familia empresaria se manifiestan los valores esenciales de ésta y se regulan aspectos fundamentales del Gobierno de la Familia y del Gobierno de la Empresa (Instituto de Consejeros-Administradores, 2005)

Es una declaración de los principios que describen el compromiso familiar con los valores fundamentales, la visión y la misión de la empresa. También define los papeles, composiciones y poderes de los órganos de gobierno clave de la empresa: miembros de la familia/accionistas, alta gerencia y junta directiva. Además, el protocolo familiar define las relaciones entre los órganos de gobierno y cómo los miembros de la familia pueden participar significativamente en el gobierno de su empresa. (International Finance Corporation, 2011)

El Protocolo Familiar tiene como objetivos:

- a. Fortalecer las relaciones entre socios y administradores, buscando la unidad y armonía entre los miembros de la empresa, mitigando los riesgos por tensiones en las relaciones entre los miembros y estableciendo una estructura y reglas de gestión que gobiernen la empresa para equidad, transparencia y seguridad del patrimonio familiar.
- b. Establecer la Asamblea Familiar y quiénes la conforman.

- c. Establecer el Consejo de Familia y quiénes lo conforman.
- d. Establecer los derechos y responsabilidades de los miembros de la Asamblea Familiar y del Consejo de Familia.
- e. Establecer pautas para la contratación de familiares, estableciendo requisitos y valores importantes para hacer efectiva la contratación, tanto para puestos comunes como de dirección.
- f. Contribuir a la permanencia de la empresa en el tiempo, estableciendo el plan de sucesión empresarial.
- g. Promover el crecimiento de la empresa, planteando pautas para la reinversión empresarial y reparto de utilidades a accionistas familiares.
- h. Por tanto, se considera de total relevancia para la profesionalización de las empresas familiares que se instituya un Protocolo Familiar, el cual debe ser revisado periódicamente para que sea eficaz en el proceso de mejora del nivel de profesionalización de las empresas familiares.

## **2.9 Sucesión empresarial**

De acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua, la sucesión es:” la recepción de los bienes de otra persona como heredero o legatario de ella (Diccionario de la lengua española, 2014) Asimismo, la IESE Business School (2007: 11) señala que:

La sucesión en la empresa familiar es, sin lugar a dudas, un elemento clave para la continuidad del proyecto empresarial. De su trascendencia da muestra el hecho de que quizás sea éste el asunto que más atención e interés despierta entre los investigadores de la empresa familiar y el que mayor y más variada bibliografía ha producido en los últimos años. (IESE Business School, 2007: 11)

En las empresas familiares las complejidades de cualquier proceso sucesorio se suman a las tensiones emocionales particulares que resaltan al tener la obligación de diseñar, preparar y ejecutar un plan de sucesión.

Por otro lado, Trevinyo-Rodriguez (2018) define que: “a finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación” (Trevinyo-Rodriguez, 2018). Por otro lado, Gallo (1998) afirma que el problema en la continuidad de las empresas familiares es que, si bien estas sufren, como cualquier otra empresa: “la crisis de adaptación al entorno, de crecimiento y de maduración, se ven afectadas además de forma más específica por problemas de sucesión. De hecho, pocas empresas familiares logran sobrevivir a su fundador...” (Gallo, 1998: página 7)

De acuerdo con Leach, Bogod y Harvey-Jones (2003), el problema de la sucesión radica en que dicho proceso enfrenta al fundador (al predecesor) de una empresa familiar con una compleja serie de opciones, cada una con sus ventajas y desventajas, tales como: i) designar a un miembro de la familia, ii) designar a un presidente interino, iii) designar a un manager profesional, iv) liquidar la empresa, v) vender en bloque o en parte, vi) no hacer nada (Leach, Bogod y Harvey-Jones, 2003, 211)

Asimismo, Leach, Bogod y Harvey-Jones (2003) señalan también que el desafío de la sucesión es que esta debería ser:

Un proceso evolutivo y planificado. Todos somos mortales, y se espera que los líderes tengan la responsabilidad, durante su vida activa, de identificar, entrenar e instalar a su sucesor, a fin de preservar la continuidad y prosperidad de la empresa. (Leach, Bogod y Harvey-Jones, 2003: Página 212).

Señalan además los principales elementos para manejar una sucesión con éxito:

- Inicie oportunamente el planeamiento.
- Redacte un plan para la sucesión.
- Comprometa a la familia y a sus colegas en su propuesta.
- Saque ventaja del asesoramiento externo.
- Realice un proceso de entrenamiento.
- Anuncie su retiro oportunamente y sin ambages.
- Haga planes para su retiro.

Es así, que se desprende que planificación es la clave de un proceso de sucesión éxito, que garantice la continuidad de la empresa por lo que abordaremos el Plan de Sucesión Empresarial.

#### 2.9.4 Plan de Sucesión Empresaria

De acuerdo con Urey (2008) en el plan de sucesión empresarial se deben tomar en cuenta tres elementos para enfrentar el proceso de sucesión:

**a. Anunciar oportunamente el retiro**

- Ajústese a la fecha de retiro que se planteó.
- Tomar en cuenta las dificultades de salud potenciales más allá de los 65 años.
- No caiga en el semi retiro y continúe visitando el negocio e interviniendo en temas operativos.

**b. Haga planes para su retiro**

- El ser humano trabaja por naturaleza.
- Preparación emocional y financiera para el retiro.
- El retiro no significa inactividad.
- Puede participar y aportar a los órganos de gobierno de la empresa.

**c. Redacte un plan de sucesión que considere los siguientes elementos:**

- Propuesta gradual para manejar la transición.
- La información reduce malentendidos.
- Establezca un plan de comunicación a terceros

De acuerdo a Doderó (2013) una adecuada planificación de la sucesión empresarial permitirá un crecimiento seguro del negocio debido a que esto determinará el grado de aprendizaje, capacidades y habilidades que el posea para asumir responsablemente el mando de la empresa familiar y su participación sea positiva, demuestre nivel superior de desempeño y aporte a la permanencia y crecimiento de la empresa familiar. (Doderó, 2013), Es preciso señalar que la preparación del plan de sucesión es una de las funciones del Consejo de Familia, este órgano deberá proponer a los candidatos de la familia a formar parte del Consejo de Administración o en la dirección de la empresa y las normas a las que deben ajustarse estos procesos. Entre estas normas deben incluirse reglas que establezcan la formación y la experiencia que deben tener los accionistas familiares que opten a estos puestos.

## **CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL**

### **3.1.Contexto latinoamericano**

La importancia de las empresas familiares en la economía global es indudable. De acuerdo al Ernst & Young (2015), las empresas familiares representan más de dos tercios del total de las compañías y generan entre el 50% y el 80% del empleo en muchos países (Ernst & Young, 2015),

La diversificación geográfica del negocio en una empresa familiar, es una de las fórmulas más extendidas en tiempos de crisis. De acuerdo con el mismo estudio, los negocios familiares operan en una media de 15 países y se espera que sigan aumentando su presencia en el exterior en los próximos meses. Los negocios familiares de Alemania, Francia, Bélgica y Suiza son los más internacionalizados.

De acuerdo a la investigación realizada por Guillermo Salazar, el 85.20% de las empresas de propiedad privada en Latinoamérica se configuran como empresas familiares, de las cuales, la mayoría pertenece al estrato de las pequeñas empresas y en términos generales son dirigidas por la primera generación de propietarios (Salazar, 2011). Los entornos social, político y económico determinan muchas de las decisiones de las familias sobre sus estrategias corporativas y las consecuencias que generan en su estructura y su competitividad. El mismo estudio explica que en promedio, las empresas entre 11 y 50 empleados, con ventas anuales brutas de unos 3 millones de dólares americanos se constituyen como organizaciones jóvenes, que probablemente no han transitado procesos sucesorios. Dicho proceso de sucesión suele ser lento y a menudo no está planificado, lo cual generalmente aumenta sus posibilidades de fracaso.

En Latinoamérica las empresas se encuentran en un 47.28% en manos de la primera generación de los fundadores. Un 28.82% están dirigidas por la segunda generación, y en un 14.17% de los casos conviven en la dirección de la empresa ambas generaciones. Sólo el 9.73% está en manos de terceras o cuartas generaciones. De las empresas materia de la investigación, la sucesión en la mayoría de casos no está planificada, lo cual amenaza la continuidad de la empresa. La investigación arroja que un 72.73% de las empresas admiten no tener un plan para la sucesión, y por otro lado un pequeño 8.93%



dice tenerlo funcionando. Lo que resta: el 18.34% de las empresas afirman que el plan para la sucesión se encuentra en creación o sí lo tiene, pero no funciona. En conclusión, las empresas familiares estudiadas en dicha investigación no tienen una política definida de sucesión para hacer perdurar la organización hacia la siguiente generación.

El Consejo de Familia, como ya se definió en el capítulo anterior, es el órgano por excelencia que permite regular las relaciones entre el grupo familiar y la empresa. En Latinoamérica, el 70.70% de las empresas familiares no han constituido este órgano de gobierno. La ausencia del Consejo de Familia se debe normalmente, entre otras causas, a que la mayoría de las empresas son de creación relativamente reciente.

La iniciativa de ingresar a mercados internacionales es una opción que contemplan numerosos empresarios como una forma de resguardar y diversificar su patrimonio familiar. No obstante, esta inserción debe ser evaluada minuciosamente debido a su trascendencia e implicaciones. Entre los factores que deben tenerse en cuenta están: la actualización tecnológica, los recursos humanos calificados, el marco legal, la dispersión familiar y una estructura organizacional profesional para así obtener una estabilidad emocional de la familia y por ende la competitividad de la empresa. A pesar de lo expuesto, el principal estímulo en muchos de los casos estudiados para que una empresa salga de sus fronteras iniciales, es la situación de variables sociales, políticas y económicas que inciden sobre las empresas y las familias en cada país.

Finalmente, se tiene que, en Latinoamérica, las empresas familiares exitosas que han logrado manejar el poder de forma efectiva, lo han hecho a través de la correcta separación de los conceptos de propiedad, gobierno y gestión. Han llevado un proceso continuo y transparente de rendición de cuentas, apostando por la capacitación constante de sus miembros, ahondando en la profesionalización de la misma y esforzándose en mejorar la comunicación. Han edificado una cultura familiar sólida basada en valores efectivos, cultivando el diálogo y tolerando las diferencias, lo que les ha permitido construir un sueño compartido de futuro colectivo donde todos aportan y todos ganan. Otro rasgo importante de las familias empresarias que detentan efectivamente el control, es que establecen de forma clara sus reglas de juego. Un Protocolo Familiar suele recoger las normas de interacción entre la familia y la empresa,

lo que les permite evitar problemas en base a la prevención de futuros escenarios conflictivos, pero no es el único ingrediente en la ecuación, es necesario apostar también por la profesionalización empresarial.

### **3.2.Contexto peruano**

La mayoría de empresas en el Perú son familiares y muchas de ellas lideran las industrias que mueven el Producto Bruto Interno (Gestion, 2017). Como en la mayoría de países latinoamericanos, en el Perú se sabe que las condiciones del mercado, las políticas y regulaciones del Gobierno son factores importantes a los que las empresas familiares peruanas se enfrentan continuamente. Asimismo, en este mercado, la competencia y las tasas de interés se han convertido en preocupaciones constantes. Los mayores desafíos para las empresas familiares incluyen innovación, competencia y estabilidad en el mercado, siendo este último un mayor reto en el Perú a causa de los niveles de la corrupción que se vienen afrontando.

Según la encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers Perú (2017), las empresas familiares en el Perú han experimentado una caída en su desempeño durante el año 2016. Solo el 58% de ellas tuvo un crecimiento en sus ventas en ese periodo (comparado con un 68% que dijo haber crecido en 2014). Asimismo, un 21% redujo sus ventas. De cualquier manera, las empresas familiares peruanas son optimistas ya que 81% de ellas espera un crecimiento para los siguientes 5 años. Otro dato a tomar en cuenta es que en el Perú las empresas familiares esperan un crecimiento en un 10% o más, 83% dependen más del financiamiento externo que de su propio capital. El crecimiento que se menciona se logrará mediante el desarrollo en mercados existentes (90%), pero muchos (64%) anticipan también una expansión a nuevos mercados y sectores. Las empresas familiares peruanas tienden a exportar menos que el promedio a nivel mundial, 49% vs. 70%. Sin embargo, se espera que las exportaciones crezcan de 15% a 23% en los siguientes años. Para las empresas familiares peruanas asegurar el buen futuro de la empresa a largo plazo es el objetivo más importante. De acuerdo a la misma importante consultora, el 96% de empresas familiares peruanas cuenta con al menos un procedimiento para lidiar con conflictos de familia; un 59% de ellas planean pasar el derecho de propiedad, pero no el manejo, a la siguiente generación; un porcentaje mayor que el promedio global y más alto que en 2014. La empresa familiar

peruana se caracteriza porque tiene como base cultura y valores más fuertes que los de una empresa no familiar, asimismo, un enfoque más emprendedor y una definición de éxito diferente, que se basa en más que únicamente ganancias. Pese a esto, muchos de los empresarios cabeza de estos negocios piensan que deben esforzarse más para reclutar y mantener un mejor personal. La consultora indica que dentro de las características generales de las empresas familiares peruanas se tiene:

- Fuertes valores e identidad cultural.
- El éxito lo miden de manera diferente, siendo este más que únicamente crecimiento y rentabilidad.
- La toma de decisiones es más rápida y simple.
- Tienen un enfoque más emprendedor.
- Toma de decisiones normalmente es con miras a largo plazo.
- Toman más riesgos.
- Hacen más esfuerzo para contratar y mantener personal talentoso.
- Les es más difícil obtener capital.
- Apoya el empleo incluso en periodos difíciles.
- Apoyan iniciativas por el bien común y/o sin fines de lucro.
- Se renuevan con cada generación.

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1.Desarrollo del instrumento de investigación**

#### *4.1.1. Breve introducción*

El instrumento de investigación aplicado consta de dos enfoques de estudio: cuantitativo y cualitativo, el cual a su vez se divide en cuatro secciones que incluyen variables relevantes para determinar el nivel de profesionalización de la empresa. Al aplicar el instrumento se tienen en cuenta variables cuantitativas como, antigüedad de la empresa, grado generacional que ostenta la propiedad y que la administra; cantidad de familiares que trabajan en ella, sector y negocio principal. Así como variables cualitativas como: políticas de la empresa familiar, prácticas de formación, funcionamiento de órganos de gobierno familiar y órganos de dirección empresarial y criterios para la determinación de remuneraciones.

#### *4.1.2 Antecedentes y Validación del instrumento de investigación*

La consultora Deloitte México (2006) realizó una evaluación sobre la empresa familiar mexicana que buscaba conocer el panorama real sobre la forma en que operan las empresas familiares en México con relación a sus asambleas (de accionistas y familiares), consejos (de administración y familiar) y dirección general en temas relevantes como: protocolo familiar, acuerdos para la resolución de conflictos y plan de sucesión. Elaboró 130 preguntas para levantamiento de la información deseada. Se visualiza la encuesta completa en el Anexo No. 1. Asimismo, Belasteguiotía (2007) plantea un diagnóstico para empresas familiares de 30 preguntas. Dicho diagnóstico busca indicar los niveles de desarrollo de las empresas familiares en temas relacionados a control, dirección y sucesión empresarial. Se visualiza la encuesta completa en el Anexo No. 2.

Dado su reconocimiento y mención en diversos documentos de investigación, ambos instrumentos fueron tomados como referencia para la presente tesis de investigación. Del total de ciento sesenta (160) preguntas planteadas por ambos instrumentos, se toman finalmente solo noventa y cuatro (94), conformadas por 64 preguntas de la investigación de Deloitte México (2006) y 30 preguntas del diagnóstico

de Belausteguigoitia (2007), las cuales son representativas para lograr los resultados deseados: calcular el desarrollo y nivel de profesionalización de las empresas encuestadas.

La aplicación conjunta del instrumento descrito se realizó en 15 empresas familiares peruanas, adaptándose de tal manera que con dicho instrumento conjunto se pueda cumplir los objetivos de la investigación. El listado de empresas participantes se visualiza en la Tabla No. 4.1

**Tabla No. 4.1: Universos de empresas invitadas a participar de la investigación**

<b>N°</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>SECTOR</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>AÑOS EN EL MERCADO</b>
1	Comercial Lazo Romo S.A.C	Industrial	Comercialización de productos a base de alcohol	37
2	Oretrans S.A.C.	Transportes	Transporte terrestre de carga excepcional y maquinaria pesada a nivel nacional e internacional.	54
3	Palacios & Asociados S.A.C.	Transportes	Agenciamiento de aduanas, depósitos y almacenamiento, transporte de carga, agente de carga.	40
4	Compañía Industrial Nuevo Mundo S.A.	Industrial	Fabricación de tejidos planos de algodón, con líneas de denim, driles, y telas de uso industrial y sus procesos verticalmente integrados de hilandería, tejeduría y tintorería.	69
5	CROVISA S.A.C.	Construcción	Construcción de obras de ingeniería civil.	14
6	Farmacia Universal S.A.C.	Salud	Venta de productos farmacéuticos y médicos, cosméticos y artículos de tocador.	80
7	Importaciones Hiraoka S.A.C.	Comercio	Venta de aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles y enseres.	50
8	Franquicias PR S.A.C.	Educación	Servicios educativos en niveles primaria y secundaria con 28 locales a nivel nacional y academias de preparación en 12 locales	36
9	Giadan Inversiones S.A.C.	Construcción	Venta de productos eléctricos, domótica y ferretería.	5
10	Fábrica de Tejidos y Elásticos PY S.A.	Industrial	Fabricación de tejidos y elásticos.	37
11	Comercial Maderera Andina S.R.L.	Construcción	Producción y comercialización de productos a base de madera para la exportación	44
12	Compañía Industrial Maderera Sao Paulo S.A.	Industrial	Comercialización de productos afines a la madera	21
13	Centro de Atenciones Sociales Rojas S.R.L.	Servicios	Implementación de eventos.	31
14	G.T.A. Gabriel Toro Arroyave Sucursal Perú	Construcción	Construcción de obras de ingeniería civil, montaje y tendido de líneas de transmisión	7
15	6G Contratistas S.A.C.	Construcción	Actividades especializadas de construcción.	4
16	Corporación Gráfica Navarrete S.A.	Industrial	Venta de útiles de escritorio y servicios gráficos	60

17	Agrícola y Ganadera Chavín de Huántar S.A.C.	Agropecuario	Cultivos de cereales.	20
18	Bustillos Phang Ingeniería S.A.C.	Servicios	Diseño y arquitectura de edificaciones	7
19	JMT outdoors E.I.R.L.	Servicios	Servicios publicitarios	12
20	San Fernando	Agropecuario	Crianza y distribución de pollo, pavo y cerdo, y huevos. Fabricación y distribución de de embutidos.	70
21	Heltex S.A.	Industrial	Fabricación de prendas de vestir, venta de productos textiles, prendas de vestir y calzado	59
22	Transportes C.M.R. S.A.C.	Servicios	Transporte de carga por carretera	16
23	Cosmos Constructores y Consultores SRL	Construcción	Construcción de obras civiles	22
24	CEP San Francisco de Asís S.A.C	Educación	Servicios educativos de nivel inicial, primaria y secundaria	25
25	Avícola Santa Clarita S.A.C	Agropecuario	Cría de aves de corral	11
26	Soluciones Integrales JYDS	Servicios	Almacenamiento y control de inventarios	2
27	Pukuni Consultores y Servicios Generales SAC	Servicios	Servicios de consultoría ambiental	9
28	Soluciones Prediales S.A.C.	Servicios	Gestión predial, búsqueda de predios. estudio de títulos, diagnóstico y saneamiento físico legal de predios, realización de censos, catastros, inventarios y valorizaciones, negociación y aseguramiento de tierras y derechos superficiales, servidumbres u obtención de permisos, formalización de los acuerdos y su respectiva inscripción y/o reconocimiento ante las autoridades gubernamentales respectivas	3
29	Coysusac S.A.C.	Servicios	Servicios de gestión predial e información catastral	3
30	YL Inversiones S.A.C.	Comercialización	Importación y distribución de muebles	9
31	ECSA Ingenieros E.I.R.L	Servicios	Realización de servicios de Estudios Ambientales para proyectos.	22
32	PMS Desarrollo Inmobiliario S.A.C.	Servicios	Servicios de gerencia técnica	13
33	Perú Magic Tours S.A.C.	Servicios	Servicio de transporte de personas	16

Elaboración propia.

#### *4.1.3 Del instrumento de investigación*

El instrumento final consta de dos enfoques de estudio: cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo está orientado a la medición de información pasible de ser transformada en estadísticas. El enfoque cualitativo, por otro lado, se orienta a la recopilación de información de características observables propias de la empresa. Las secciones a desarrollar bajo ambos enfoques son los siguientes:

- a.** Sección 1: Nivel de entendimiento y situación de la empresa familiar (Enfoque cuantitativo y cualitativo).
- b.** Sección 2: Órganos de gestión y dirección empresarial. (Enfoque cualitativo)
- c.** Sección 3: Protocolo Familiar, planificación sucesoria y resolución de conflictos (Enfoque cuantitativo y cualitativo).
- d.** Sección 4: Percepción de la empresa familiar, su gestión y trascendencia en el tiempo. (Enfoque cualitativo).

Dentro de las cuatro secciones de la encuesta se establecen preguntas que buscan recabar información general de la compañía mediante el análisis de variables estáticas, así como también, preguntas de evaluación de los niveles de profesionalización de la empresa.

Del instrumento desarrollado por Deloitte México (2006), se incluye preguntas dicotómicas con respuesta “Sí” / “No” / “No aplica” porque es relevante obtener información exacta de un comparativo entre los foros de los órganos de las empresas familiares y también identificar si las empresas tienen protocolo familiar. La encuesta que se propuso a las empresas familiares cuenta con 6 niveles de calificación del 0 al 5. Al concluir la recepción de encuestas completas, se analizan las preguntas por separado y en conjunto según la metodología planteada por la escala de Likert y se obtuvo un valor total que se muestra en los gráficos.

En cuanto al diagnóstico de Belausteguigoitia (2007), se incluye la totalidad de preguntas planteadas por el autor toda vez que estas permiten arrojar un resultado final que mide el nivel de profesionalización de las empresas en investigación, según la modalidad de calificación propuesta por el autor. El diagnóstico se basa en un sistema



de puntos a través de treinta (30) puntos que evalúa las tres dimensiones de la empresa familiar: empresa, familia y propiedad, con diez (10) preguntas para cada una de ellas para así poder detectar algunos puntos que merecen especial atención. Cada una de las preguntas se responden al marcar una de las cinco (5) columnas, las que corresponden a la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indeciso
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

El puntaje se basa en un sistema de 150 puntos el cual se obtiene sumando el número de marcas en cada columna y multiplicando el número de marcas de la primera columna (Totalmente en desacuerdo) por 1, el número de marcas de la segunda columna (En desacuerdo) por 2, el número de marcas de la tercera columna (Indeciso) por 3, el número de marcas de la cuarta columna (De acuerdo) por 4, el número de marcas de la quinta columna (Totalmente de acuerdo) por 5, tal como se explica en la introducción del cuadro. La interpretación de los resultados está dada por la siguiente escala:

**Tabla No. 4.2: Niveles de Profesionalización Empresarial. Libro: “Empresas Familiares. Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación”**

<b>Puntaje</b>	<b>Diagnóstico</b>
Más de 120 puntos	Buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la siguiente generación.
Entre 90 y 119 puntos	En vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
Entre 60 y 89 puntos	Deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica, tanto la empresa como la familia y, por el otro, hacer más competitiva la empresa. Hay indicios que se están realizando cambios, aunque no son tan evidentes.
Menos de 60 puntos	Empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.

Belausteguigoitia (2007)  
Adaptación propia.

#### 4.1.4 Descripción de Secciones

##### 4.1.4.1 Sección 1: Nivel de entendimiento y situación de la empresa familiar (preguntas p1.1-p.1.7)

P1 NIVEL DE ENTENDIMIENTO Y SITUACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	
Ejemplo:	
P.4.E	¿Cuántas gerencias tiene su empresa? 0 1 2 3 4 5
<b>INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR</b>	
CALIFICACIÓN	
En la escala del 0 al 5 en donde:	
0=Conocimiento insuficiente / No aplica 3=Nietos	
1= Fundador 4=Cónyuges	
2= Hijos 5=Otros	
P1.1	La propiedad de la Empresa se encuentra en manos de (puede contestar más de una opción):
	0 1 2 3 4 5
En la escala del 0 al 5 en donde:	
0=No aplica 3=Tres generaciones	
1=Una generación 4=Cuatro generaciones	
2=Dos generaciones 5=Cinco o más generaciones	
P1.2	Hoy en día se encuentran trabajando en la Empresa
	0 1 2 3 4 5
En la escala del 0 al 5 en donde:	
0=Conocimiento insuficiente 3=31 a 45 años	
1=1 a 15 años 4=46 a 60 años	
2=16 a 30 años 5=Más de 61 años	
P1.3	La Empresa tiene constituida
	0 1 2 3 4 5
<b>COMPOSICIÓN ACCIONARIA</b>	
CALIFICACIÓN	
En la escala del 0 al 5 en donde:	
0=Conocimiento insuficiente / No aplica 3=50% familiar	
1=100% familiar 4=Del 49% al 20% familiar	
2=Del 99% al 51% familiar 5=Menos del 20% familiar	
P1.4	La participación accionaria de la familia en la Empresa es:
	0 1 2 3 4 5
En la escala del 0 al 5 en donde:	
0=No aplica 3=De 6 a 10 Familiares	
1=1 Familiar 4=De 11 a 15 Familiares	
2=de 2 a 5 Familiares 5=Mas de 15 Familiares	
P1.3	Los familiares que poseen acciones en la compañía son:
	0 1 2 3 4 5

ESTRUCTURA		CALIFICACIÓN					
Hoy en día los órganos de gobierno se conforman por:							
En la escala del 0 al 5 en donde:							
0=No aplica/ No existe		3=De 6 a 10 Miembros					
1=2 Miembros		4=De 11 a 20 Miembros					
2=De 3 a 5 Miembros		5=Mas de 20 Miembros					
P1.4	La Asamblea de accionistas	0	1	2	3	4	5
P1.5	La Asamblea familiar	0	1	2	3	4	5
P1.6	El Consejo familiar	0	1	2	3	4	5
P1.7	El Consejo de Administración	0	1	2	3	4	5

Fuente: Deloitte México (2006)

Adaptación propia

La presente Sección busca conocer información objetiva sobre la gestión, propiedad y control de la empresa. Las 07 preguntas son extraídas de la investigación de Deloitte México (2006), las cuales brindan acceso a información específica de la empresa familiar a evaluar: (i) ¿quién dirige el control de la empresa? ¿es el padre fundador, hijos u otra personalidad externa a la familia?, (ii) ¿qué generaciones se encuentran trabajando en la empresa?, y (iii) ¿cuánto tiempo tiene la empresa operando en el mercado? Las preguntas iniciales permiten conocer más sobre las ramas familiares que trabajan en la empresa y sobre el número de empresas que constituyen este grupo empresarial. Asimismo, se consideran preguntas para conocer la composición accionaria de la empresa a evaluar toda vez que permiten conocer el porcentaje de participación accionaria familiar, para efectos de evaluar el control y participación de sus integrantes en la misma. Finalmente, se incluye preguntas para conocer más sobre la estructura de gobierno de la empresa.

#### 4.1.4.2 Sección 2: Órganos de gestión y dirección empresarial (preguntas p2.1-p2.32)

P.2 ÓRGANOS DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN EMPRESARIAL										
(*) Marque con x la celda de su respuesta.										
Ejemplo:										
P.4.E		¿Cuántas gerencias tiene su empresa?			0	1	2	3	4	5
<b>REUNIONES DE LA ASAMBLEA Y EL CONSEJO</b>								<b>CALIFICACIÓN</b>		
Las decisiones de los órganos de gobierno se toman conforme a:										
En la escala del 0 al 5 en donde:										
0=No aplica/ No se toman decisiones										
3=Mayoría de Participación accionaria										
1=Por unanimidad										
4=Voto de calidad (presidente)										
2=Mayoría de Votos de los Miembros del Consejo										
5=Por consenso										
P2.1	La Asamblea de Accionistas	0	1	2	3	4	5			
P2.2	La Asamblea Familiar	0	1	2	3	4	5			
P2.3	El Consejo Familiar	0	1	2	3	4	5			
P2.4	El Consejo de Administración	0	1	2	3	4	5			
<b>DESIGNACIÓN</b>								<b>CALIFICACIÓN</b>		
Los miembros del consejo y dirección general son designados por:										
En la escala del 0 al 5 en donde:										
0=No aplica/ No son designados										
3=Consejo Familiar										
1=Asamblea de Accionistas										
4=Consejo de Administración										
2=Asamblea Familiar										
5=Dirección General										
P2.5	Del Consejo Familiar	0	1	2	3	4	5			
P2.6	Del Consejo de Administración	0	1	2	3	4	5			
P2.7	El Gerente General	0	1	2	3	4	5			
<b>DESIGNACIÓN</b>								<b>CALIFICACIÓN</b>		
Los miembros del consejo se eligen con una periodicidad:										
En la escala del 0 al 5 en donde:										
0=No aplica										
3=Anual										
1=Sin conocimiento										
4=Cada 2 años										
2=No hay periodicidad										
5=Cada 3 años										
P2.8	Del Consejo Familiar	0	1	2	3	4	5			
P2.9	Del Consejo de Administración	0	1	2	3	4	5			
<b>APOYO DE FACILITADORES / CONSEJEROS INDEPENDIENTES</b>								<b>CALIFICACIÓN</b>		
El rol que juega el facilitador o consejero independiente en el consejo es el de:										
En la escala del 0 al 5 en donde:										
0=No aplica/ No hay facilitador o consejero independiente										
3=Consejero con Voto										
1=Observador										
4=Secretario										
2=Consejero sin voto										
5=Presidente										

P2.10	Del Consejo Familiar	0	1	2	3	4	5
P2.11	Del Consejo de Administración	0	1	2	3	4	5
ASAMBLEA FAMILIAR Y DE ACCIONISTAS		CALIFICACIÓN					
P2.12	Existe una Asamblea Familiar como foro distinto a la Asamblea de Accionistas						
	(   )   Si	(   )   No	(   )   No aplica				
Actividades		CALIFICACIÓN					
Las actividades que actualmente desempeña la Asamblea Familiar son:							
En la escala del 0 al 5 en donde:							
0=No aplica                                      3=Se cumple insuficientemente							
1=Se desconoce                                      4=Se cumple suficientemente							
2=Se tiene y no se cumple                                      5=Se cumple satisfactoriamente							
P2.13	Nombrar y revocar los miembros del Consejo Familiar	0	1	2	3	4	5
P2.14	Unificar la posición familiar ante la Asamblea de Accionistas	0	1	2	3	4	5
P2.15	Desarrollar y/o aprobar el Protocolo Familiar	0	1	2	3	4	5
P2.16	Comunicar al resto de la familia sobre actividades y resultados obtenidos	0	1	2	3	4	5
P2.17	Establecer opciones y restricciones de compra o venta de las acciones de la familia	0	1	2	3	4	5
P2.18	Acordar el derecho a voto	0	1	2	3	4	5
P2.19	Aprobar de los estatutos del Consejo Familiar	0	1	2	3	4	5
P2.20	Aprobar la contratación, sueldos y prestaciones a familiares	0	1	2	3	4	5
P2.21	Aprobar las decisiones trascendentes (inversiones, compras, fusiones, etc.)	0	1	2	3	4	5
CONSEJO FAMILIAR		CALIFICACIÓN					
P2.22	El Consejo Familiar se compone de un foro distinto al Consejo de Administración						
	(   )   Si	(   )   No	(   )   No aplica				
Actividades		CALIFICACIÓN					
Las actividades que actualmente desempeña el Consejo Familiar son:							
En la escala del 0 al 5 en donde:							
0=No aplica                                      3=Se cumple de forma insuficiente							
1=Conocimiento insuficiente                                      4=Se cumple de forma suficiente							
2=Se tiene y no se cumple                                      5=Se cumple de forma satisfactoria							
P2.23	Desarrollo y actualización de las Reglas de operación y estatutos del Consejo Familiar	0	1	2	3	4	5
P2.24	Desarrollo y actualización del Protocolo Familiar	0	1	2	3	4	5
P2.25	Vigilar el cumplimiento del Protocolo Familiar	0	1	2	3	4	5
P2.26	Establecer la misión y visión de la Empresa	0	1	2	3	4	5
P2.27	Desarrollar un sistema de resolución de conflictos familiares en relación a la empresa	0	1	2	3	4	5
P2.28	Establecer las políticas de empleo y compensación para familiares dentro de la empresa	0	1	2	3	4	5
P2.29	Establecer un plan de carrera de empleados familiares en la operación	0	1	2	3	4	5
P2.30	Establecer un plan de sucesión	0	1	2	3	4	5

P2.31	Establecer una política de dividendos	0	1	2	3	4	5
P2.32	Establecer políticas respecto al fondo patrimonial o tenencia patrimonial	0	1	2	3	4	5

Deloitte México (2006)

Adaptación propia.

Para ahondar en la gestión y actuación que desempeñan los órganos de gestión, las preguntas reflejan cómo se toman los acuerdos en los órganos de la empresa toda vez que permiten conocer quiénes toman las decisiones de gestión, designación de sus miembros y si existe la figura de facilitadores o consejeros en sus actividades. Estas preguntas permiten: (i) conocer quién tiene el poder para tomar acuerdos y delegar facultades, (ii) confirmar o descartar la presunción de elección de trabajadores familiares por conveniencia y no por meritocracia, (iii) saber qué órgano se encuentra encargado de los nombramientos y (iv) bajo qué periodicidad lo hace: ¿es un cargo vitalicio o por el contrario, se respeta una política de rotación que incluya la participación de nuevos miembros?; ¿la empresa se asesora externamente para conocer opiniones y consejo sin intervención de factores endógenos?

#### 4.1.4.3 Sección 3: Protocolo Familiar, planificación sucesoria y resolución de conflictos (preguntas p3.1-p3.19).

<b>P3 PROTOCOLO FAMILIAR, PLANIFICACIÓN SUCESORIA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>								
(*) Marque con x la celda de su respuesta. Ejemplo:								
P.3.E	¿Cuántos dedos tiene una mano humana? <table style="float: right; border: none;"> <tr> <td style="border: none;">0</td> <td style="border: none;">1</td> <td style="border: none;">2</td> <td style="border: none;">3</td> <td style="border: none;">4</td> <td style="border: none;">5</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	
0	1	2	3	4	5			
<b>DEL PROTOCOLO FAMILIAR</b> <span style="float: right;"><b>CALIFICACIÓN</b></span>								
P3.1	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">¿Actualmente cuenta con un protocolo familiar?</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Si ( )</td> <td style="text-align: center;">No ( )</td> </tr> <tr> <td colspan="2">           En la escala del 0 al 5 en donde:            0=No aplica/ No existe                      3=Cada dos años            1=No se revisa                                      4=Cada tres años            2=Una vez al año                                      5=Cada cuatro o cinco años a más         </td> </tr> </table>	¿Actualmente cuenta con un protocolo familiar?		Si ( )	No ( )	En la escala del 0 al 5 en donde: 0=No aplica/ No existe                      3=Cada dos años 1=No se revisa                                      4=Cada tres años 2=Una vez al año                                      5=Cada cuatro o cinco años a más		
¿Actualmente cuenta con un protocolo familiar?								
Si ( )	No ( )							
En la escala del 0 al 5 en donde: 0=No aplica/ No existe                      3=Cada dos años 1=No se revisa                                      4=Cada tres años 2=Una vez al año                                      5=Cada cuatro o cinco años a más								
P3.2	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>¿El protocolo familiar se revisa?</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table>	¿El protocolo familiar se revisa?	0	1	2	3	4	5
¿El protocolo familiar se revisa?	0	1	2	3	4	5		
<b>DE LA SUCESIÓN</b> <span style="float: right;"><b>CALIFICACIÓN</b></span>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">En la escala del 0 al 5 en donde:</td> </tr> <tr> <td>0=No aplica/ Conocimiento insuficiente</td> <td>3=Tres</td> </tr> <tr> <td>1=Una</td> <td>4=Cuatro</td> </tr> </table>		En la escala del 0 al 5 en donde:		0=No aplica/ Conocimiento insuficiente	3=Tres	1=Una	4=Cuatro	
En la escala del 0 al 5 en donde:								
0=No aplica/ Conocimiento insuficiente	3=Tres							
1=Una	4=Cuatro							



P3.16	Fideicomiso	0	1	2	3	4	5
P3.17	Arbitraje	0	1	2	3	4	5
P3.18	Mediación entre familiares y/o Consejo Familiar	0	1	2	3	4	5
P3.19	Mediación de facilitadores/consejeros independientes	0	1	2	3	4	5

Elaboración propia

En cuanto a datos de protocolo familiar, se plantean preguntas para conocer la existencia del documento, así como su revisión. Otro tema fundamental es la sucesión empresarial, por lo que se consideraron todas las preguntas formuladas por Deloitte México (2006) para específicamente este tema, para saber cuántas sucesiones hasta el momento ha tenido en la empresa. Asimismo, se plantearon preguntas sobre los planes estratégicos relacionados a la carrera empresarial de los miembros, su retiro y posterior sucesión. Finalmente, se incluyeron preguntas sobre resolución de conflictos para saber los medios que utilizan buscando resolver válidamente sus discrepancias.

#### 4.1.4.4 Sección 4: Percepción de la empresa familiar, su gestión y trascendencia en el tiempo (p.4.1-p.4.30)

P4 PERCEPCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR Y SU TRASCENDENCIA		CALIFICACIÓN				
Resaltar o colocar una x en la opción que corresponda.						
En la escala del 0 al 5 en donde:						
1 Totalmente en desacuerdo						
2 En desacuerdo						
3 Indeciso						
4 De acuerdo						
5 Totalmente de acuerdo						
		1	2	3	4	5
P.4.1	Las metas de la organización están claramente definidas.					
P.4.2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.					
P.4.3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización					
P.4.4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					
P.4.5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					
P.4.6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					



P.4.7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					
P.4.8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.					
P.4.9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.					
P.4.10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes					
P.4.11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					
P.4.12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa y ha instalado un consejo de familia.					
P.4.13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia					
P.4.14	Existe un plan de sucesión escrito.					
P.4.15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.					
P.4.16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					
P.4.17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					
P.4.18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					
P.4.19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas					
P.4.20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.					
P.4.21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.					
P.4.22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.					
P.4.23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla					
P.4.24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.					
P.4.25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.					
P.4.26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.					
P.4.27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.					
P.4.28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión					
P.4.29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto					
P.4.30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					
		<b>Subtotal (número total de marcas)</b>				
		<b>Valores</b>	<b>x 1</b>	<b>x 2</b>	<b>x 3</b>	<b>x 4</b>
		<b>Totales</b>				

Belausteguigoitia (2007)

Adaptación propia

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 5.1 Universo de entrevistados

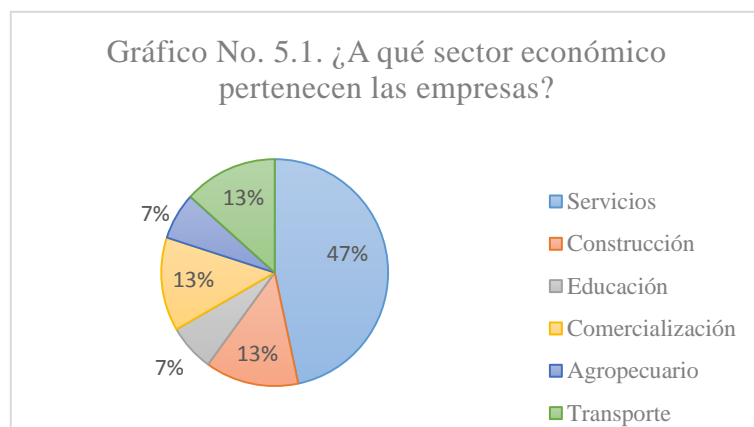
De las 33 empresas invitadas a participar de la investigación, se logró contar con la participación de 15 empresas, las cuales se listan a continuación en la Tabla No. 5.1.

<b>Tabla No. 5.1. Universo de empresas participantes de la investigación</b>				
	<b>EMPRESA</b>	<b>ENTREVISTADO</b>	<b>CARGO</b>	<b>¿PROPIEDAD EN LA EMPRESA?</b>
1	Giadan Inversiones S.A.C.	Giancarlo Villacorta Nicosia	Gerente General	Si
2	G.T.A. Gabriel Toro Arroyave Sucursal Perú	Gabriel Jaime Toro Montoya	Gerente General	Si
3	JMT outdoors E.I.R.L.	Jesús Molina Torres	Director General	Si
4	Transportes C.M.R. S.A.C.	Miguel Arrellano Chungar	Gerente General	Si
5	Cosmos Constructores y Servicios S.R.L.	Rolando Manrique Medina	Gerente General	Si
6	CEP San Francisco de Asis S.A.C	Marco Gutierrez Zegarra	Gerente General	Si
7	Avícola Santa Clarita S.A.C	Alejandro Pezúa	Gerente General	No
8	Soluciones Integrales JYDS	Yeudyt A. Blanco	Gerente General	Si
9	Pukuni Consultores y Servicios Generales SAC	Roger Velásquez Marín	Gerente General	Si
10	Soluciones Prediales S.A.C.	Sandro Gaspard	Gerente General	Si
11	Coysusac S.A.C.	Jhonny Juan de Dios Morales	Gerente General	Si
12	YL Inversiones S.A.C.	Ricardo Yong Velasco	Gerente General	Si
13	ECSA Ingenieros E.I.R.L	Mauricio Millones Jimenes	Gerente General	Si
14	PMS Desarrollo Inmobiliario S.A.C.	Jorge Luis Montero Urbina	Gerente General	Si
15	Perú Magic Tours S.A.C.	Carmen Rosa Sarmiento Calderón	Gerente General	Si

Fuente: Elaboración propia.

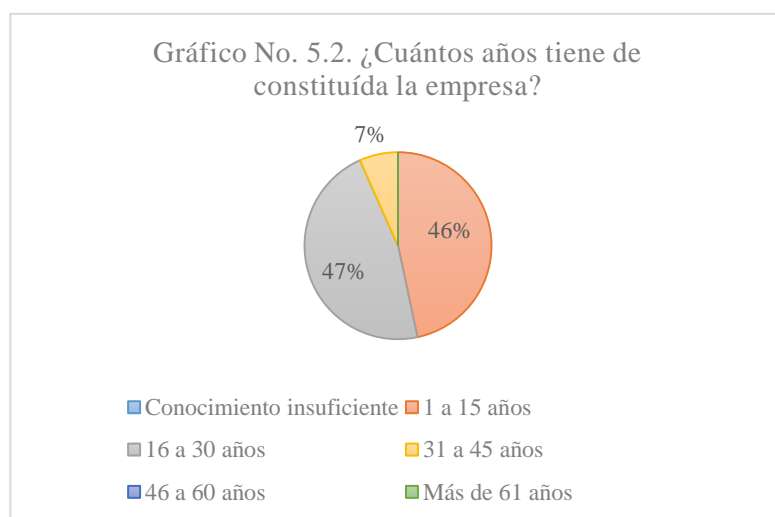
La muestra está conformada por empresas representativas de los sectores: agropecuario, comercialización de productos, construcción, educación, servicios y transporte. En el Gráfico No. 5.1, del universo de encuestadas, sobresale un 47% que presta servicios varios; 13% pertenece al sector de Construcción; 13% al sector de

Comercialización; 13% al sector de Transporte; 7% al sector Agropecuario; y 7% presta servicios de Educación.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el Gráfico No. 5.2., el 46% de empresas encuestadas tiene menos de 15 años de constituida, mientras que el 47% de empresas encuestadas tiene actualmente entre 16 y 30 años de constituidas, solamente el 7% de las empresas familiares entrevistadas tiene más de 30 años.



Fuente: Elaboración propia.

Las empresas que participaron de la investigación resolviendo la encuesta mencionada previamente mediante distintas modalidades: presencial, telefónica y vía correo electrónico. De las 15 entrevistadas, cinco empresas fueron entrevistadas de

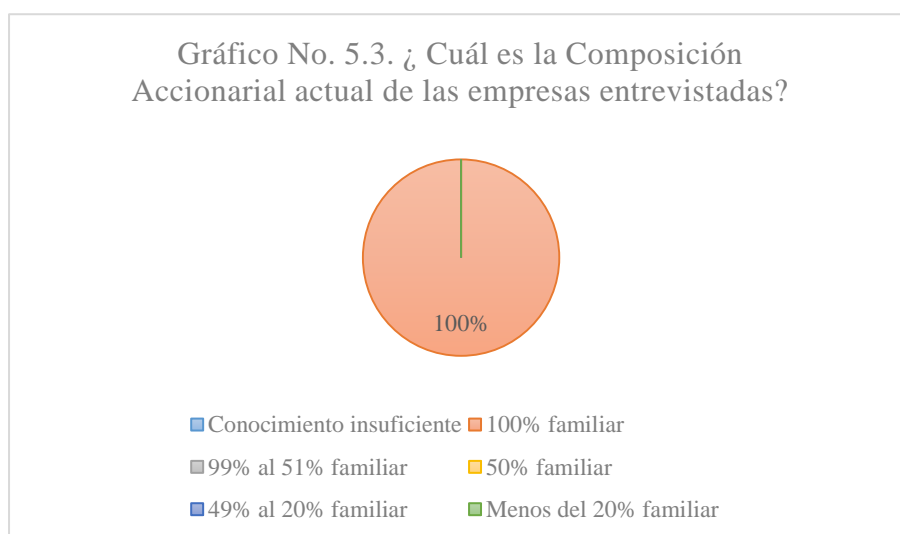
manera presencial, cuatro empresas fueron entrevistadas por vía telefónica y seis empresas completaron la encuesta por correo electrónico. Se entrevistaron a 15 accionistas, gerentes y directores para conocer las características cuantitativas y cualitativas de sus empresas, las cuales se presentan a continuación.

## 5.2 Resultados encontrados

Tras la realización de entrevistas, se destacan resultados de naturaleza cuantitativa y cualitativa, los cuales se describen a continuación:

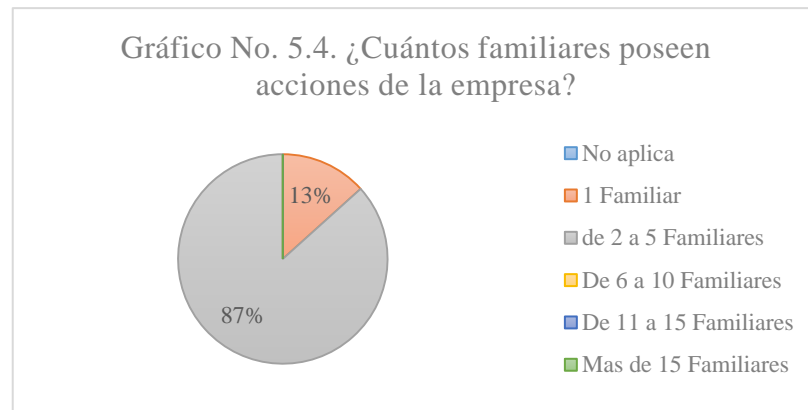
### 5.2.1 Resultados Cuantitativos

#### 5.2.1.1 Sobre la composición accionarial de las empresas.



Fuente: Elaboración propia.

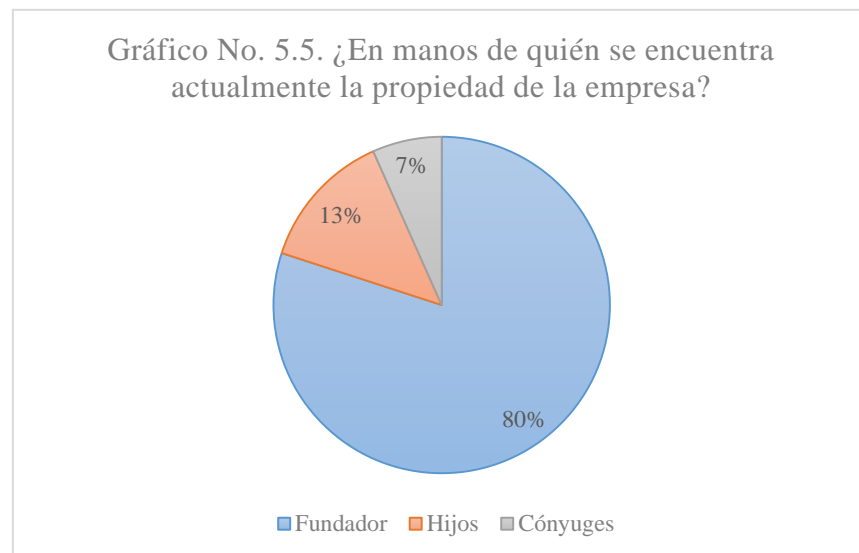
Del Gráfico No. 5.3, se visualiza que todas las empresas encuestadas indican que la participación accionarial recae en un 100% en una familia.



Fuente: Elaboración propia.

Conforme a lo mostrado en el Gráfico No. 5.4., el 87% de las empresas encuestadas declaran que dos a cinco familiares son los accionistas de la empresa; mientras que el 13% restante de las empresas encuestadas declara que solamente un familiar es accionista de la empresa.

#### 5.2.1.2 Sobre la propiedad actual de las empresas.

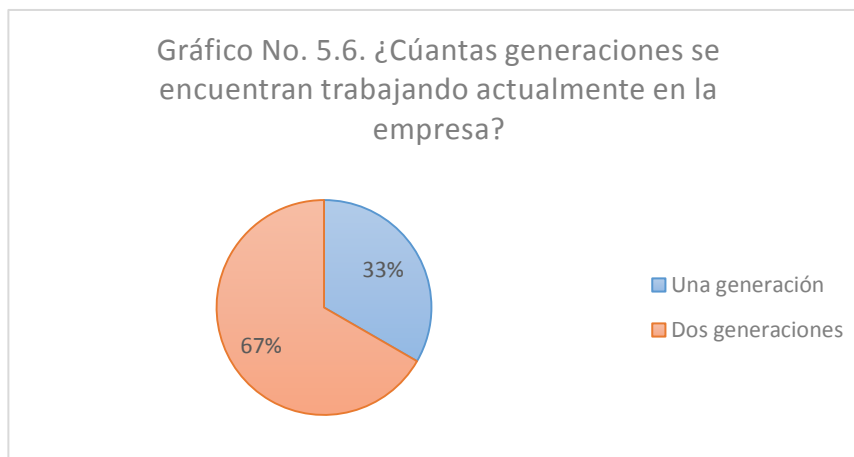


Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico No. 5.5 muestra la propiedad actual de las acciones de las empresas familiares encuestadas: 1 80% de las empresas encuestadas declararon que la propiedad de la empresa aún recae en la generación fundadora, solamente un 13% de las mismas indicó que la propiedad de la empresa está a cargo de la segunda generación; y,

únicamente el 7% de las empresas encuestadas declaró tener una composición mixta con otros familiares, como los cónyuges directos de los fundadores.

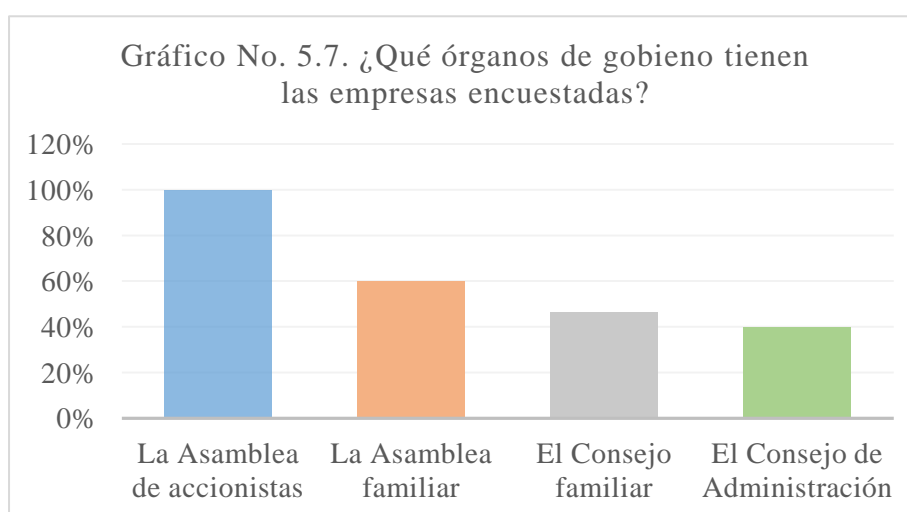
#### 5.2.1.3 . Sobre la composición de personal familiar en la empresa



Elaboración propia.

Conforme a lo mostrado en el Gráfico No. 5.6, la tercera parte de las empresas entrevistadas declararon que actualmente se encuentra trabajando dentro de empresa solo una generación (padres o solo hijos); mientras que las dos terceras partes indican que son dos las generaciones quienes laboran en la empresa (padres e hijos).

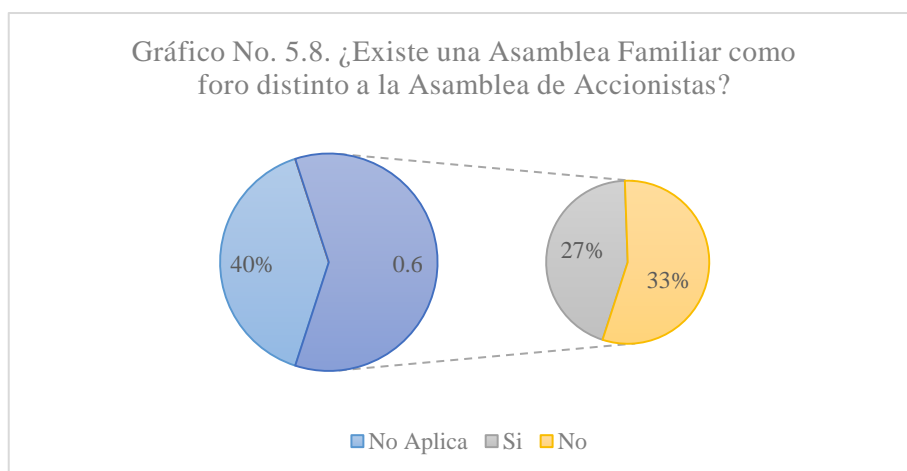
#### 5.1.1.1. Sobre los órganos de gobierno



Fuente: Elaboración propia.

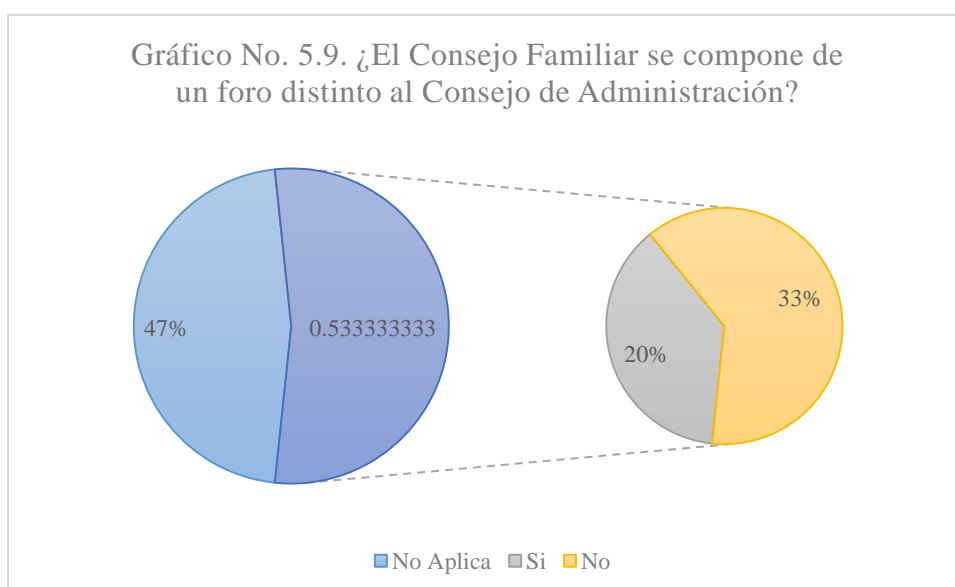
El Gráfico No. 5.7 muestra los órganos de control y gestión con los que cuentan las empresas participantes. Todas las empresas entrevistadas tienen Asamblea de

Accionistas. Tres quintos de las empresas encuestadas (60%) tienen Asamblea Familiar casi la mitad de las empresas encuestadas (47%) tiene Consejo Familiar. Dos quintos de las empresas encuestadas (40%) tienen el de Consejo de Administración



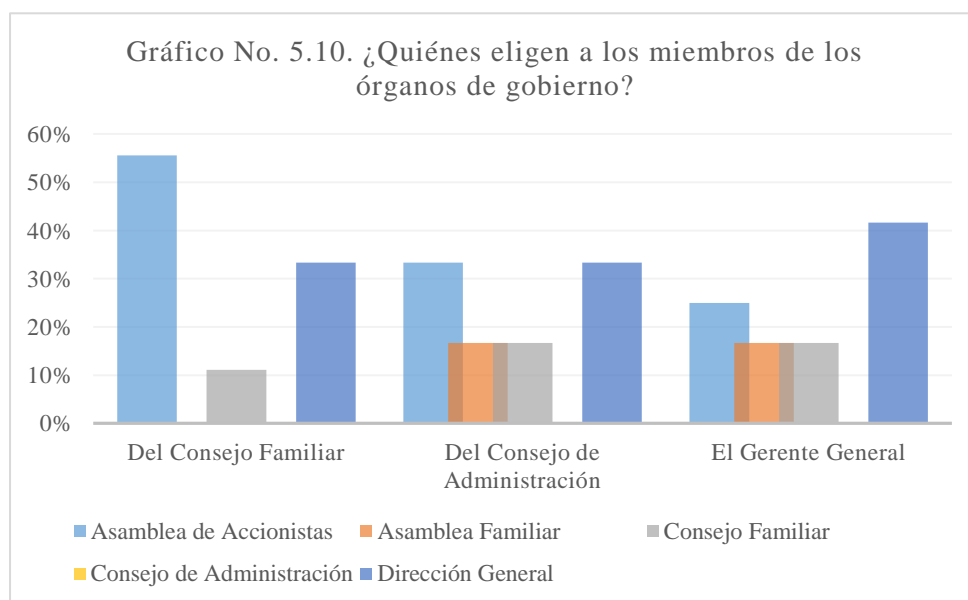
Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico No. 5.8 describe la existencia de una Asamblea Familiar con foro distinto al de la Asamblea de Accionistas. Del 100% de las empresas entrevistadas, solo un 60% cuenta con Asamblea Familiar reconocida, 33% de ellas declararon que ambos foros son los mismos en composición, mientras que el 27% restante declaró que ambos foros están compuestos por diferentes miembros.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico No. 5.9 describe la existencia de un Consejo Familiar con foto distinto al del Consejo de Administración. El 33% de las empresas encuestadas declararon que son foros distintos. El 20% de las empresas encuestadas declararon que sí son foros diferentes y un 47% de las empresas declararon que no aplica.



Elaboración propia.

El Gráfico No. 5.10 nos muestra quiénes eligen a los miembros de los distintos órganos de gestión de las empresas familiares. De los resultados obtenidos, podemos indicar:

**a. Sobre la elección de miembros del Consejo Familiar**

El 40% de las empresas encuestadas señaló que no existe un órgano de gobierno que designe al Consejo Familiar. El 33% de las empresas encuestadas señaló que la Asamblea de Accionistas es quien designada al Consejo Familiar. El 7% de las empresas encuestadas señaló que el Consejo Familiar es quien designada al Consejo Familiar. El 20% de las empresas encuestadas señaló que la Dirección General designa a los miembros del Consejo Familiar.

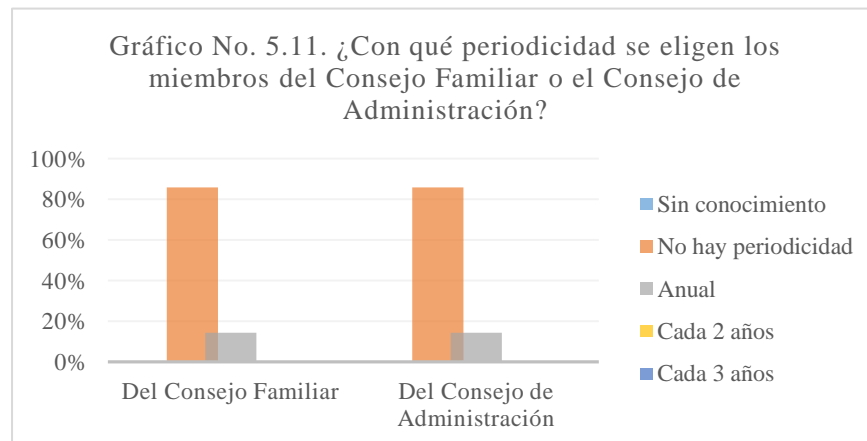


### b. Sobre la elección de miembros del Consejo de Administración

Por otro lado, el 60% de las empresas encuestadas declararon que no existe un órgano que designe al Consejo de Administración. El 13% de las empresas encuestadas señaló que la Asamblea de Accionistas es quien designada al Consejo de Administración. El 7% de las empresas encuestadas señaló que el Consejo Familiar es quien designada al Consejo de Administración. El 13% de las empresas encuestadas señaló que la Dirección General designa a los miembros del Consejo de Administración.

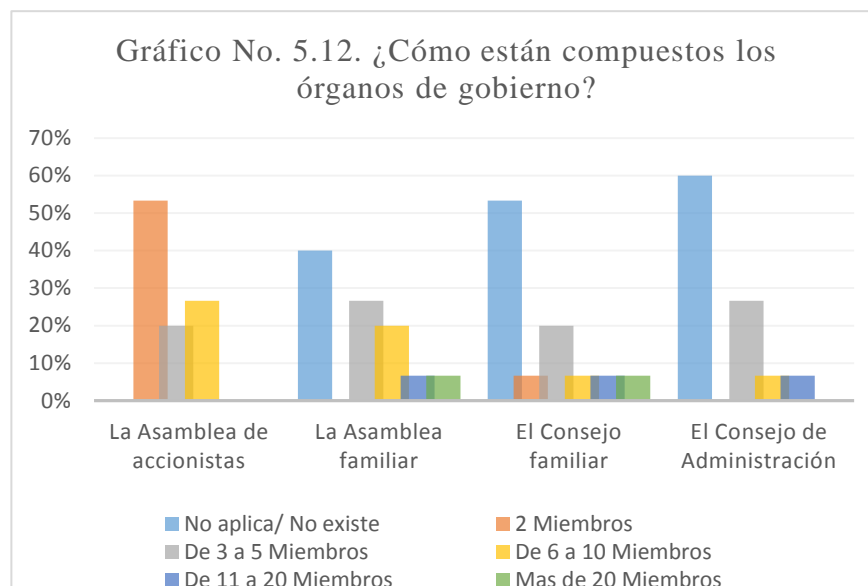
### c. Sobre la elección del Gerente General

De igual forma, el 20% de las empresas encuestadas declararon que no existe un órgano que designe al Gerente General. El 20% de las empresas encuestadas señaló que la Asamblea de Accionistas es quien designada al Gerente General. El 13% de las empresas encuestadas señaló que la Asamblea Familiar es quien designada al Gerente General. El 33% de las empresas encuestadas señaló que la propia Dirección General designa al Gerente General.



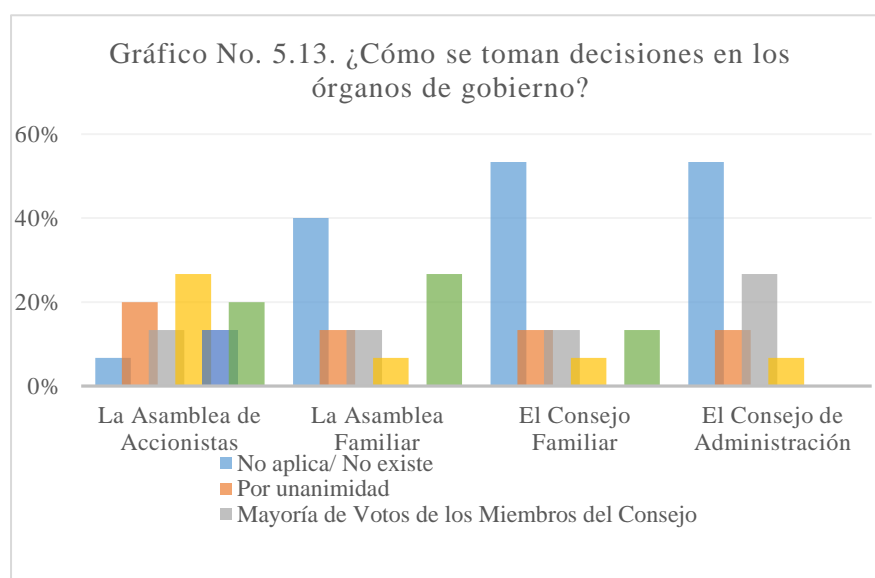
Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico No. 5.11 describe la periodicidad con la que los miembros del Consejo Familiar o de Administración son elegidos. El 86% de las empresas encuestadas señalaron que no existe actualmente un régimen de periodicidad en el nombramiento de los miembros del Consejo de Familia o de Administración, sólo un 14% de las entrevistadas afirmaron tener un régimen de periodicidad anual en los cargos.



Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico No. 5.12 muestra cuántos miembros tiene cada órgano de control y gestión de la empresa familiar. De igual forma, el 53% de las empresas encuestadas indicó que la Asamblea de Accionistas está conformada por 2 miembros. El 20% indicó que dicho órgano está conformado por 3 a 5 miembros. El 27% de las empresas señaló que está compuesto por 6 a 10 miembros. De las empresas encuestadas que cuentan con Asamblea familiar: El 27% declara está compuesta por 3 a 5 miembros, el 20% declara que está conformada por 6 a 5 miembros, el 7% manifiesta que está compuesta por 11 a 20 miembros y el 7% de las empresas declara que su Asamblea Familiar está compuesta por más de 20 miembros.



Fuente: Elaboración propia.

De las empresas encuestadas que cuentan con Consejo Familiar: El 7% declaró que el Consejo Familiar se encuentra compuesto por 2 miembros, el 20% señaló que su Consejo Familiar está compuesto por 3 a 5 miembros, el 7% que el Consejo Familiar de su empresa tiene de 6 a 10 miembros, otro 7% que el Consejo Familiar tiene 11 a 20 miembros y, el 7% restantes de las empresas encuestadas declaró que tiene más de 20 miembros. De las dos quintas partes de las empresas encuestadas con Consejo de Administración: El 27% indicó que su Consejo de Administración está conformado por 3 a 5 miembros, y un 7% declaró que el Consejo de Administración está conformado por 6 a 10 miembros. El 7% de empresas encuestadas restantes señaló que el Consejo de Administración tiene 11 a 20 miembros.

Conforme a los resultados mostrados en el Gráfico No. 5.13, las empresas encuestadas indicaron que las decisiones de los órganos de gobierno se toman de la siguiente manera:

**a. En la Asamblea de Accionistas:**

El 7% de las empresas entrevistadas afirmó que no se toman las decisiones o no aplica (para aquellas que no tienen este órgano). El 20% de las empresas señaló que las decisiones en la Asamblea de Accionistas se toman por unanimidad. El 13% de las empresas señaló que las decisiones en la Asamblea de Accionistas se toman por mayoría de votos. Mientras que el 27% señaló que las decisiones en la Asamblea de Accionistas se toman por mayoría de participación accionaria. Otro 13% de las empresas encuestadas señaló que las decisiones en la Asamblea de Accionistas se toman por voto de calidad (únicamente del Presidente). Un 20% restante de las empresas encuestadas señaló que las decisiones en la Asamblea de Accionistas se toman por consenso.

#### **b. En la Asamblea Familiar**

Para la **Asamblea Familiar**, 40% de las empresas encuestadas señaló que este órgano no toma decisiones o no aplica (para aquellas que no tienen este órgano). El 13% de las empresas señaló que las decisiones en la Asamblea Familiar se toman por unanimidad. Otro 13% señaló que las decisiones en la Asamblea Familiar se toman por mayoría de votos. Solamente un 7% de las empresas encuestadas señaló que las decisiones en la Asamblea Familiar se toman por mayoría de participación accionaria. Un 27% restante de las empresas encuestadas señaló que las decisiones en la Asamblea Familiar se toman por consenso. Ninguna de las empresas encuestadas manifestó que las decisiones de la Asamblea Familiar recaen únicamente sobre el presidente.

#### **c. En el Consejo Familiar**

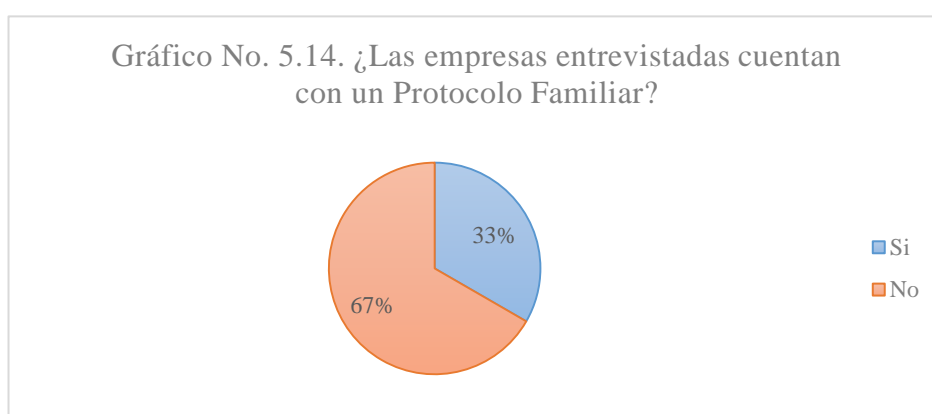
Para el **Consejo Familiar**, 53% de las empresas encuestadas señaló que este órgano no toma decisiones o no aplica (para aquellas que no tienen este órgano). El 13% de las empresas señaló que las decisiones en el Consejo Familiar se toman por unanimidad. Otro 13% señaló que las decisiones en el Consejo Familiar se toman por mayoría de votos. El 7% de las empresas encuestadas señaló que las decisiones en la Consejo Familiar se toman por mayoría de participación accionaria. Un 13% restante señaló que las decisiones en Consejo Familiar se toman por consenso. Ninguna de las empresas encuestadas manifestó que las decisiones del Consejo Familiar recaen únicamente sobre el presidente.

#### **d. En el Consejo de Administración**

El 53% de las empresas encuestadas señaló que este órgano no toma decisiones o no aplica (para aquellas que no tienen un Consejo de Administración). El 13% de las empresas encuestadas señaló que las decisiones en el Consejo de Administración se toman por unanimidad. El

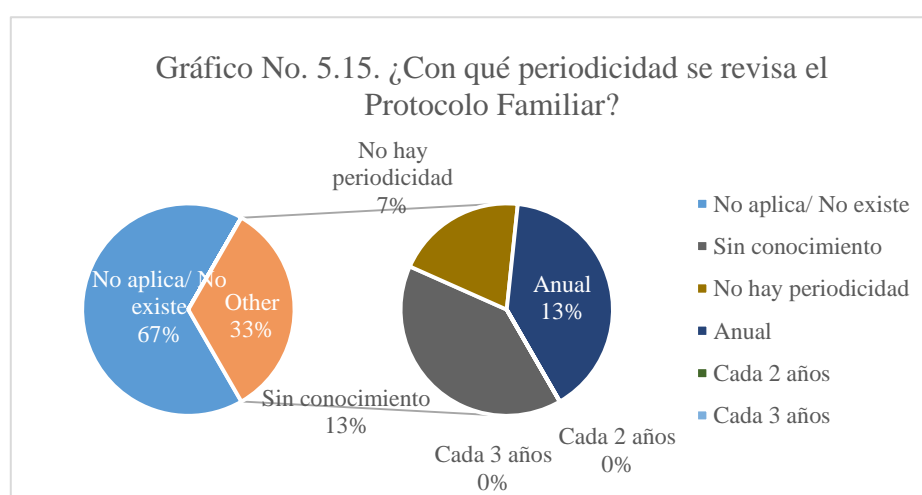
27% de las empresas señaló que las decisiones en el Consejo Familiar se toman por mayoría de votos. El 7% restante señaló que las decisiones en la Consejo de Administración se toman por mayoría de participación accionaria. Ninguna de las empresas encuestadas señaló que las decisiones en Consejo Familiar se toman por consenso ni tampoco que recaigan únicamente sobre el presidente.

#### 5.2.1.4 .5Sobre el Protocolo Familiar en las empresas entrevistadas



Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico No. 5.14 muestra la existencia de Protocolos Familiares a la fecha de la investigación. Solo el 33% de las empresas encuestadas declararon que cuentan con un Protocolo Familiar, mientras que el 67% restante aún no cuenta con el mismo.



Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico No. 5.15 describe la periodicidad con la que se revisa el Protocolo Familiar. De las empresas que cuentan actualmente con un Protocolo Familiar, el 13% de estas indicó que revisan el instrumento de manera anual, mientras que un 7% declaró que no tiene una periodicidad para revisión, el 13% restante de los encuestados indicó que no tiene conocimiento si el Protocolo Familiar es revisado periódicamente.

#### *5.2.15 Sobre los Resultados de Preguntas aplicables a la Escala de Likert.*

Las preguntas a desarrollar a través de la metodología de la escala de Likert son las siguientes: desde P2.13 hasta P2.21; P2.23 hasta P2.32; P3.4 hasta P3.19, cuyos resultados, si bien no son pasibles de ser descritos en gráficos como los anteriormente descritos, desarrollamos a continuación:

- El 80% de las empresas familiares encuestadas indicaron que su Asamblea Familiar, no nombra ni revoca a los miembros del Consejo Familiar.
- El 67% de las empresas familiares encuestadas señalaron que su Asamblea Familiar no unifica la posición familiar ante la Asamblea de Accionistas.
- El 67% de las empresas familiares encuestadas manifestaron que la Asamblea Familiar no desarrolla ni aprueba el Protocolo Familiar.
- El 47% de las empresas familiares encuestadas manifestaron que no comunican los resultados obtenidos en la empresa al resto de la familia y el 40% de las empresas señaló que si comunica los resultados obtenidos al resto de la familia.
- El 80% de las empresas familiares encuestadas manifestaron que no establecen opciones y restricciones de compra o venta de las acciones de la familia.
- El 73% de las empresas familiares encuestadas manifestaron que no aplican el derecho al voto.
- El 67% de las empresas familiares encuestadas manifestaron que la Asamblea Familiar no aprueba los estatutos del Consejo Familiar.
- El 60% de las empresas familiares encuestadas señaló que la Asamblea Familiar no aprueba la contratación, sueldos y préstamos a familiares.

- El 53% de las empresas familiares encuestadas manifestaron que la Asamblea Familiar no aprueba las decisiones trascendentes como inversiones, compras, fusiones, etc.
- El 60% de las empresas familiares encuestadas señaló que el Consejo Familiar no desarrolla ni actualiza las reglas de operación y sus estatutos.
- El 60% de las empresas familiares encuestadas manifestó que el Consejo Familiar no desarrolla ni actualiza el Protocolo Familiar.
- El 60% de las empresas familiares encuestadas señaló que el Consejo Familiar no vigila el cumplimiento del Protocolo Familiar.
- El 60% de las empresas familiares encuestadas señaló que el Consejo Familiar no establece la misión ni la visión de la empresa.
- El 53% de las empresas familiares encuestadas señaló que el Consejo Familiar no tiene un sistema de resolución de conflictos familiares.
- El 67% de las empresas familiares encuestadas manifestó que el Consejo Familiar no establece las políticas de empleo ni compensación para familiares dentro de la empresa.
- El 60% de las empresas familiares encuestadas señaló que el Consejo Familiar no establece un plan de carrera de empleados familiares en la operación.
- El 67% de las empresas familiares encuestadas señaló que el Consejo Familiar no establece un plan de sucesión.
- El 60% de las empresas familiares encuestadas manifestó que el Consejo Familiar no establece una política de dividendos.
- El 60% de las empresas familiares encuestadas señaló que el Consejo Familiar no establece una política al fondo patrimonial o tenencia patrimonial.
- El 40% de las empresas familiares encuestadas manifestó que no aplican aspectos principales de la sucesión como la preparación familiar para Juntas sobre temas emotivos, manejo de familiares de la primera, segunda y tercera generación y del manejo de no familiares, unificación familiar.
- El 40% de las empresas familiares encuestadas declaró que tampoco aplican la preparación para el negocio como Juntas de valores corporativos, apoyo de los miembros de la dirección, participación con clientes, empleados y proveedores.

- El 47% de las empresas familiares encuestadas manifestó que tampoco aplica elementos de la sucesión como identificación de candidatos, plan de preparación, apoyo de externos y relación con el negocio y terceros.
- El 53% de las empresas familiares encuestadas no tiene un proceso para el manejo de retiros como un plan de compensación, prestaciones especiales en manejo de salida.
- El 47% de las empresas familiares encuestadas no tiene un proceso para toma de decisiones tales como proceso de transición, acuerdo de socios y consejeros, manual directivo y preparación ante contingencias.
- Asimismo, el 40% de las empresas familiares encuestadas tampoco tiene una planificación fiscal que incluya actividades como transferencia de acciones, alternativas financieras, planeación y protección fiscal.
- El 73% de las empresas familiares encuestadas manifestó que no tiene un plan de sucesión. El 60%, no tiene un plan estratégico de familia. El 27% no tiene un plan estratégico de la empresa, mientras que otro 27% de las empresas manifestó que si tiene un plan estratégico de la empresa y que el mismo se cumple suficientemente.
- El 67% de las empresas familiares encuestadas manifestó que no tiene un plan de carrera y retiro de familiares.
- El 67% de las empresas familiares encuestadas manifestó que no tiene un plan de empleo y compensación de familiares dentro de la empresa.
- El 73% de las empresas familiares encuestadas manifestó que no tiene un plan de empleo y compensación de familiares fuera de la empresa.
- El 87% de las empresas familiares encuestadas declaró que no aplica el Fideicomiso ni el Arbitraje como mecanismo de resolución de conflictos.
- El 53% de las empresas familiares encuestadas manifestó que no aplica la Mediación entre Familiares y/o Consejo Familiar como alternativa de resolución de conflictos.
- El 73% de las empresas familiares encuestadas manifestó que no incluye a facilitadores o consejeros independientes para la resolución de conflictos en la empresa.



### 5.2.2 Resultados Cualitativos

El diagnóstico cualitativo realizado y posteriores resultados obtenidos, se basan en la metodología de investigación desarrollada por Belausteguigoitia (2007), a través de la aplicación del instrumento denominado “El Diagnóstico de Empresas Familiares” el cual está basado en un sistema de puntos que evalúa las tres dimensiones de la empresa familiar: empresa, familia y propiedad, y explica la relación dinámica de estos tres factores. La interpretación de los resultados está dada por escala descrita anteriormente en el numeral 4.1.3 de la presente investigación, a través de la tabla 4.2 que describimos a continuación:

**Tabla No. 4.2: Niveles de Profesionalización Empresarial. Libro: “Empresas Familiares. Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación”**

<b>Puntaje</b>	<b>Diagnóstico</b>
Más de 120 puntos	Buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la siguiente generación
Entre 90 y 119 puntos	En vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
Entre 60 y 89 puntos	Deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica, tanto la empresa como la familia y, por el otro, hacer más competitiva la empresa. Hay indicios que se están realizando cambios, aunque no son tan evidentes.
Menos de 60 puntos	Empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización

Fuente: Belausteguigoitia (2007)  
Adaptación propia.

Aplicando la metodología descrita y tomando en consideración los puntajes obtenidos por las empresas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados de naturaleza cualitativa. El 13% de las empresas familiares de la muestra tienen un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la siguiente generación. 60% de las empresas familiares de la muestra se encuentran en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito. 20% de las empresas familiares de la muestra deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica, tanto la empresa como la familia y, por el otro, hacer más competitiva la empresa. Hay indicios que se están realizando cambios,

aunque no son tan evidentes. 7% de las empresas familiares de la muestra son empresas en desarrollo que están lejos de lograr la profesionalización.

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES**

La presente investigación dio como resultado los siguientes datos de importancia:

- El total de las empresas familiares participantes arrojaron una composición accionaria del 100% familiar.
- La mayoría de las empresas familiares continúa siendo de propiedad del socio fundador.
- La mayoría de las empresas familiares es dirigida por la primera y segunda generación.
- La mayoría de las empresas familiares tiene menos de treinta años de constituida y de haber iniciado operaciones en el mercado.
- La mayoría de las empresas familiares tiene menos de cinco accionistas con procedencia familiar.
- La mayoría de las empresas familiares tiene una Asamblea Familiar, la cual está compuesta por tres a cinco miembros.
- La mayoría de las empresas familiares toma las decisiones en la Asamblea de accionistas por unanimidad o por mayoría de participación accionaria.
- La mayoría de las empresas familiares toma las decisiones en la Asamblea Familiar por consenso, por unanimidad y mayoría de votos.

Asimismo, se identificó el nivel de profesionalización de cada una de las empresas familiares participantes de la muestra, en base a la metodología propuesta en la presente investigación. Los niveles de profesionalización obtenidos fueron los siguientes:

**Tabla No. 6.1. Resultados obtenidos por cada empresa participante**

<b>EMPRESA</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>NIVEL</b>
Empresa 1	80	Deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica, tanto la empresa como la familia y, por el otro, hacer más competitiva la empresa. Hay indicios que se están realizando cambios, aunque no son tan evidentes.
Empresa 2	111	En vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
Empresa 3	97	En vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
Empresa 4	118	En vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
Empresa 5	99	En vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
Empresa 6	108	En vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
Empresa 7	110	En vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
Empresa 8	94	En vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
Empresa 9	94	En vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
Empresa 10	122	Buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la siguiente generación

Empresa 11	77	Deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica, tanto la empresa como la familia y, por el otro, hacer más competitiva la empresa. Hay indicios que se están realizando cambios, aunque no son tan evidentes.
Empresa 12	101	En vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
Empresa 13	55	Empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización
Empresa 14	128	Buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la siguiente generación
Empresa 15	68	Deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica, tanto la empresa como la familia y, por el otro, hacer más competitiva la empresa. Hay indicios que se están realizando cambios, aunque no son tan evidentes.

Asimismo, se identificaron las actividades y acuerdos organizacionales que cada una de las empresas deberían realizar para mantener y/o lograr superar el nivel de profesionalización que actualmente poseen. Las mismas fueron determinadas en base a la información y experiencia de las empresas con mayor puntaje. Con dicha información, brindamos recomendaciones útiles y beneficiosas para optimizar la profesionalización de la empresa familiar peruana.

## **CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES**

¿Qué se necesita para tener un alto de nivel profesionalización en la empresa familiar? Para alcanzar un alto nivel de profesionalización en la empresa se recomiendan ejecutar las siguientes actividades:

- a. Tener un plan estratégico empresarial a corto y largo plazo, por escrito.
- b. Acordar, aprobar, aplicar y revisar periódicamente el Protocolo Familiar, considerando la creación de órganos de gobierno familiares tales como: la Asamblea Familiar y el Consejo Familiar.
- c. Propiciar un ambiente saludable en la empresa para la incorporación y desarrollo de la generación más joven.
- d. Acordar y aprobar manuales internos de organización, funciones y responsabilidad a fin de lograr la descentralización
- e. Acordar y aprobar políticas de méritos y compensaciones especiales para familiares, lo cuales deben estar basadas en logros y habilidades. Esta medida, generará equidad de trato entre los miembros de la empresa.
- f. Acordar y aprobar políticas de desempeño laboral de los trabajadores de la organización, familiares o no.
- g. Acordar y aprobar políticas de contratación de personal ajeno a la familia si es que estos cuentan con las aptitudes y habilidades necesarias para ocupar altos cargos en la empresa. El interés principal es que la empresa tenga una gestión adecuada para su sostenimiento y crecimiento a futuro.
- h. Creación de un Consejo de Administración con miembros familiares y profesionales ajenos a la familia empresaria. La retroalimentación de experiencia profesional y capacidad de gestión de los miembros no familiares permiten a la empresa familiar tener una visión externa y objetiva del negocio.
- i. Acordar y aprobar políticas de solución de conflictos.
- j. Acordar políticas de creación y transferencia de acciones congruentes con la normativa societaria nacional, las mismas que deberá salvaguardar los intereses de la empresa familiar.
- k. Acordar aprobar de políticas de retiro y sucesión, en el cual se consideren:
  - a. Oportunidad de retiro,

- b. Acuerdo, aprobación y comunicación de plan de sucesión por parte de los sucesores.
- c. Formalización de la sucesión.
- d. Acuerdo y aprobación de un presupuesto para el retiro.

Tras los resultados obtenidos, se plantea la necesidad de capacitar a los líderes empresarios, en aspectos de gestión y propiedad para mejorar y/o mantener su nivel de profesionalización.

Continuando con las recomendaciones, se considera relevante que las empresas familiares participantes puedan recibir su diagnóstico, en el cual podrán visualizar los resultados obtenidos y las recomendaciones generales de acuerdo al nivel de profesionalización en el que se encuentren.

Aquellas empresas que están en el segundo nivel: “en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito” sugerimos que realicen las siguientes actividades:

- a. Tener un plan estratégico empresarial a corto y largo plazo, el cual debe estar por escrito.
- b. Acordar, aprobar, aplicar y revisar periódicamente el Protocolo Familiar. Como se estipuló anteriormente, es relevante expresar en un documento formal el compromiso de la familia con la empresa que permitirá fortalecer significativamente la relación entre los órganos de la empresa y los propios familiares.
- c. Creación de órganos de gobierno familiares tales como: la Asamblea Familiar y el Consejo Familiar.
- d. Acordar y aprobar políticas de méritos y compensaciones especiales para familiares, los cuales deben estar basadas en logros y habilidades. Esta medida, generará equidad de trato entre los miembros de la empresa.
- e. Creación de un Consejo de Administración con miembros familiares y profesionales ajenos a la familia empresaria. La retroalimentación de experiencia

profesional y capacidad de gestión de los miembros no familiares permiten a la empresa familiar tener una visión externa y objetiva del negocio.

- f. Acordar políticas de creación y transferencia de acciones congruentes con la normativa societaria nacional, las mismas que deberá salvaguardar los intereses de la empresa familiar.
- g. Acordar aprobar de políticas de retiro y sucesión, en el cual se consideren:
  - Oportunidad de retiro.
  - Acuerdo, aprobación y comunicación de plan de sucesión por parte de los sucesores.
  - Formalización de la sucesión.
  - Acuerdo y aprobación de un presupuesto para el retiro.

En el caso de las empresas que están en el tercer nivel *“deben realizar cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica, tanto en la empresa como la familia y, por otro, hacer más competitiva la empresa. Hay indicios que se están realizando cambios, aunque no son tan evidentes.”* además de realizar las mismas actividades recomendadas para el segundo nivel, también sugerimos efectuar las siguientes actividades:

- a. Propiciar un ambiente saludable en la empresa para la incorporación y desarrollo de la generación más joven.
- b. Acordar y aprobar manuales internos de organización, funciones y responsabilidad a fin de lograr la descentralización.
- c. Acordar y aprobar políticas de desempeño laboral de los trabajadores de la organización, familiares o no.
- d. Acordar y aprobar políticas de contratación de personal ajeno a la familia si es que estos cuentan con las aptitudes y habilidades necesarias para ocupar altos cargos en la empresa. El interés principal es que la empresa tenga una gestión adecuada para su sostenimiento y crecimiento a futuro.
- e. Acordar y aprobar políticas de solución de conflictos.



- f. Finalmente, pero no menos importante, recomendamos capacitar a los líderes empresarios, en aspectos de gestión y propiedad para mejorar y/o mantener su nivel de profesionalización.

Estas actividades les permitirán destacar a la empresa como una empresa más competitiva en su sector, y a su vez fortalecer de manera armónica la relación familia-empresa.

Continuando con las recomendaciones, se considera relevante que las empresas familiares participantes puedan recibir su diagnóstico, en el cual podrán visualizar los resultados obtenidos y las recomendaciones generales de acuerdo al nivel de profesionalización en el que se encuentren.

## **CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA**

Alfaro Chávez, M. (2008). Apuntes sobre el gobierno corporativo en el Perú. Foro Juridico, [online] (8). Available at: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/forojuridico/article/view/18498> [Accessed 16 Mar. 2018].

Andina Difusión. (2014). Existen 660 mil empresas familiares en el Perú. Retrieved from <https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=533477> [Accessed 16 Mar. 2018].

Arbesú Riera, C. (2016). El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar. Doctorado. Universidad de Navarra.

Belausteguigoitia, I. (2007). Empresas Familiares. Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación. México D.F., Editorial McGraw-Hill.

Cátedra de Empresa Familiar del IESE Business School (2007). La sucesión en la empresa familiar. [online] Iese.edu. Available at: [http://www.iese.edu/en/files/recopilacion\\_sucesion\\_tcm4-22117.pdf](http://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf) [Accessed 16 Mar. 2018].

Ciclog.blogspot.pe. (2018). Negocio familiar, el modelo de los tres círculos. [online] Available at: <http://ciclog.blogspot.pe/2011/08/negocio-familiar-el-modelo-de-los-tres.html> [Accessed 16 Mar. 2018].

Deloitte (2018). Empresas familiares que evolucionan y trascienden | Deloitte DO. [online] Deloitte Costa Rica. Available at: <https://www2.deloitte.com/do/es/pages/consulting/topics/consulting-insights/empresas-familiares.html> [Accessed 26 Jun. 2018].

Deloitte México (2006). *Evaluación sobre la Empresa Familiar*. Análisis comparativo confidencial. México de DF: Deloitte México.

Diccionario de la lengua española. (2014). 23rd ed. Madrid: Asociación de Academias de la Lengua Española, p.15.

Dodero, S. (2013). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo

Dodero, S. (2015). El 70% de las Empresas Familiares desaparecen al morir el fundador. [online] ADEN Business Magazine. Available at: <https://www.aden.org/business-magazine/el-70-de-las-empresas-familiares-desaparecen-al-morir-el-fundador/> [Accessed 26 Jun. 2018].

Ernst & Young (2015). Informe global sobre las mayores Empresas Familiares. [online] Available at: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/\\$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf) [Accessed 16 Mar. 2018].

Etapas de Crecimiento en una Empresa Familiar - Oficinas Virtuales. [online] Oficinas-virtuales.com. Available at: <http://oficinas-virtuales.com/blog/45-etapas-que-atraviesan-las-empresas-familiares-emprendimientos-familiares-exitosos> [Accessed 16 Mar. 2018].

Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. 12th ed. Barcelona: Colección de estudios e informes.

García, M. (2003). El gobierno corporativo y las decisiones del crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas. Tesis de Doctorado. Universidad Las Palmas de Gran Canaria, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

Gestión (2014). Empresas familiares dan empleo al 60% de peruanos. [online] Gestion. Available at: <https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-familiares-dan-60-peruanos-151628> [Accessed 12 Jul. 2018].

Gestión (2017). El 55% de empresas familiares en Perú tiene un plan de sucesión establecido. [online] Available at: <https://gestion.pe/economia/empresas/55-empresas-familiares-peru-plan-sucesion-establecido-134256> [Accessed 16 Mar. 2018].

Gimeno, A., Baulenas, G. and Coma-Cros, J. (2009). *Modelos de empresa familiar*. Madrid: Deusto.

Giraldo, C. “La Importancia de la Profesionalización de las Organizaciones del Tercer Sector”. Revista: Documento de discusión sobre el tercer sector, No 13. 2001. México D.F., Publicaciones Colegio Mexiquense.

Gómez Jacinto, L. (2008). Información Asimétrica: Selección Adversa y Riesgo Moral. Actualidad Empresarial, [online] (170). Available at: [http://www.aempresarial.com/web/revitem/9\\_8729\\_12163.pdf](http://www.aempresarial.com/web/revitem/9_8729_12163.pdf) [Accessed 26 Mar. 2018].

González González, p. (2002). El gobierno corporativo en el Brasil y el papel social de las empresas. [online] [scielo.org.co](http://www.scielo.org.co). Available at: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0123-59232002000200004&script=sci\\_arttext#nota3](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0123-59232002000200004&script=sci_arttext#nota3) [Accessed 26 Mar. 2018].

Grandes Pymes (2015). Los fundadores son el sello de garantía de las empresas familiares. Available at <https://www.grandespymes.com.ar/2015/09/23/los-fundadores-son-el-sello-de-garantia-de-las-empresas-familiares-2/> [Accessed 15 Feb. 2018].

Guía del Buen Gobierno en la empresa familiar. 1st ed. [ebook] Madrid: Instituto de Empresa Familiar. Available at: <http://www.iefamiliar.com> [Accessed 16 Mar. 2018].

Instituto de Consejeros-Administradores (2005). Principios de buen gobierno corporativo para empresas no cotizadas. 1st ed. Madrid: Instituto de Consejeros-Administradores, p.30. Principios de buen gobierno corporativo para empresas familiares no cotizadas. (2017). 1st ed. [ebook] Madrid: Instituto de Consejeros-Administradores. Available at: [http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/miscelaneo/170726\\_ppiosbuengobiernonoctz\\_web.pdf](http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/miscelaneo/170726_ppiosbuengobiernonoctz_web.pdf) [Accessed 15 Feb. 2018].

Instituto de la Empresa Familiar (2005). Buen Gobierno en la Empresa Familiar. [online] Ehu.eus. Available at: [https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA\\_GOB\\_EF\\_IEF.pdf/4e8bfdc0-438a-47e1-8e8c-85dcc2630a60](https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf/4e8bfdc0-438a-47e1-8e8c-85dcc2630a60) [Accessed 26 Jun. 2018].

International Finance Corporation (2011). Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. 3rd ed. [ebook] Washington: International Finance Corporation, p.29. Available at: <https://www.ifc.org/> [Accessed 16 Mar. 2018].

Jensen, M. and Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. [online] Ww2.bc.edu. Available at: <https://www2.bc.edu/thomas-chemmanur/phdfincorp/MF891%20papers/Jensen%20and%20Meckling%201976.pdf> [Accessed 26 Mar. 2018].

Leach, P., Bogod, T. and Harvey-Jones, J. (2003). Guide to the family business. London: Kogan Page

Llanos, O., Valenzuela, F., Pasten, D. and Huepe, P. (2016). Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. Horizontes Empresariales, 1(1), pp.9-24.

Martinez, G. (2014). “En el Perú, solo el 15% de las empresas familiares logran llegar a la tercera generación”. [online] UDEP Hoy | Universidad de Piura. Available at: <http://udep.edu.pe/hoy/2014/en-el-peru-solo-el-15-de-las-empresas-familiares-logran-llegar-a-la-tercera-generacion/> [Accessed 26 Jun. 2018].

Negocio familiar, el modelo de los tres círculos. [online] Available at: <http://ciclog.blogspot.pe/2011/08/negocio-familiar-el-modelo-de-los-tres.html> [Accessed 16 Mar. 2018].

Pavón, M. (n.d.). ¿Qué entendemos por profesionalización de la empresa familiar? Parte 1 – La Empresa Familiar. [online] La Empresa Familiar. Available at: <https://www.laempresafamiliar.com/informacion/profesionalizacion/profesionalizacion-de-la-empresa-familiar-parte-1/> [Accessed 27 Jun. 2018]

PERU21, R. (2015). CCL: El 74% de las empresas familiares en el Perú son lideradas por varones. [online] Peru21. Available at: <https://peru21.pe/economia/ccl-74-empresas-familiares-peru-son-lideradas-varones-195090> [Accessed 26 Jun. 2018].

Pizarro Aranguren, L. and Lanfranco Garrido Lecca, F. (2006). El planeamiento sucesorio como práctica de buen gobierno corporativo de las “empresas familiares”. IUS ET VERITAS, [online] (32), pp.148-149. Available at: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/viewFile/12384/12947> [Accessed 12 Mar. 2018].

PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. (2017). Encuesta de Empresas Familiares 2016. [online] Pwc.pe. Available at: <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/pwc-encuesta-empresas-familiares-2016.pdf> [Accessed 16 Mar. 2018].

Quintana, J. (2012). Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. 1st ed. Madrid: Instituto de la empresa familiar.

Quintero, J. (2017). Empresa familiar: debilidades y fortalezas. [online] Neuroning. Available at: <http://www.neuroning.net/empresa-familiar/> [Accessed 16 Mar. 2018].

Reyes Recio, I. (2002). La estructura de propiedad y control de las empresas no financieras cotizadas: una descripción de la situación actual ante las reformas del gobierno corporativo. Dirección y Organización Revista de Ingeniería de Organización, [online] (27). Available at: <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/186/186> [Accessed 26 Mar. 2018].

Rodríguez, R. (n.d.). Consejo de Administración en la empresa familiar. [online] Leflaempresafamiliar.com. Available at: <http://www.leflaempresafamiliar.com/otros-temas/consejo-de-administracion.html> [Accessed 27 Jun. 2018].

Salazar, G. (2011). LA EMPESA FAMILIAR EN LATINOAMÉRICA. [online] Coachingspanol.com. Available at: <http://www.coachingspanol.com/la-empesa-familiar-en-latinoamerica> [Accessed 16 Mar. 2018].

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017). Programa de asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero, de seguros, afp y unidades de inteligencia financiera. Lima: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, p.11.

Superintendencia de Mercado de Valores (2013). Código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas. Lima: Comité de Actualización de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas.

Superintendencia financiera de Colombia (2008). Intermediación financiera, financiación de préstamos con recursos propios. Concepto 2008033390-001 del 4 de junio de 2008. Bogotá: Superintendencia financiera de Colombia, p.1.

Tagiuri, R. y Davis, J. (1992). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9º Edición, (2), 199-208

Tápiez, J. (2013). Cómo debe ser el Consejo de Administración de una empresa familiar. [online] Blog.iese.edu. Available at: <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2013/como-debe-ser-un-consejo-de-administracion/> [Accessed 27 Jun. 2018]

Tenjo Galarza, F. and García Miranda, G. (1995). Intermediación financiera y crecimiento económico. 1st ed. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, p.189.

Trevinyo-Rodríguez, R. (2018). Empresas familiares vision latinoamericana: estructura, gestion, crecimiento y continuidad. 1st ed. México DF: Pearson.

Urey Higazy, R. (2008). *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres: ¿mito o realidad? (1st ed.). Santa Cruz de la Sierra: La Hoguera.*

Urrea Arbelaez, J. (2003). Gobernabilidad de la empresa de familia. Universidad Eafit, [online] 01(01), pp.30-50. Available at: <http://www.redalyc.org/pdf/215/21512904.pdf> [Accessed 16 Mar. 2018].



Valladares Icedo, O., Villalón Cañas, R. and Perusquia Velasco, J. (2010). El papel del gobierno corporativo dentro de la empresa familiar como el factor que inhibe la competitividad.

Villalonga, B. and Amit, R. (2006). How do family ownership, control, and management affect firm value?, 80 (2), 385–417. *Journal of Financial Economics*, (80), pp.385-417.

Villar, P. (2018). ComexPerú: El 80% de los micro y pequeños negocios en el país son informales. [online] El Comercio. Available at: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/informalidad-micro-pequenos-negocios-peru-noticia-noticia-448518> [Accessed 8 Aug. 2018].

Virtuales, O. (2018). Etapas de Crecimiento en una Empresa Familiar - Oficinas Virtuales. [online] Oficinas-virtuales.com. Available at: <http://oficinas-virtuales.com/blog/45-etapas-que-atravesan-las-empresas-familiares-emprendimientos-familiares-exitosos> [Accessed 16 Mar. 2018].

Yong, N. (2017). El Buen Gobierno Corporativo genera valor agregado para las empresas. Diario Gestión. [online] Available at: <https://gestion.pe/blog/brujula-de-gestion-empresarial/2017/02/el-buen-gobierno-corporativo-genera-valor-agregado-para-las-empresas.html> [Accessed 17 Jan. 2018]

## ANEXO I



### Evaluación sobre la Empresa Familiar

#### Análisis comparativo confidencial

Las Empresas familiares representan hoy una importante participación en la economía mexicana por lo que es fundamental conocer su entorno empresarial y particularmente, proteger el patrimonio y la continuidad de las mismas.

Por ello hemos diseñado esta evaluación a efecto de obtener un panorama real sobre la forma en que operan las empresas familiares de México con relación a sus asambleas (de accionistas y familiares), consejos (de administración y familiar) y dirección general en temas relevantes como: protocolo familiar, acuerdos para la resolución de conflictos y plan de sucesión entre otros.

El cuestionario se basa en las mejores prácticas identificadas en organizaciones líderes en el tema a nivel nacional e internacional, así como referencias bibliográficas de mayor aceptación a nivel mundial. Es un ejercicio que se realiza mediante auto-aplicación vía correo electrónico, a través del cual se podrán establecer puntos de referencia que permitan a la empresa obtener una medición respecto a sus prácticas de gobierno corporativo, así como determinar sus oportunidades de mejora.

La evaluación está dirigida a accionistas, presidentes o miembros del consejo, directores generales u otros directivos. Puede ser contestado por una sola persona, sin embargo, es deseable que sea contestado en forma individual por más personas dentro de su organización, a fin de lograr tener una mayor visión y precisión respecto a la posición corporativa en cada tema, facilitando la identificación y atención de los puntos en donde se presenta una disparidad de opiniones.

Las respuestas de su empresa a esta evaluación se acumularán a los resultados de otras compañías, a través de la metodología de DeloitteDex\*, para generar un estudio comparativo (benchmarking) que permita identificar la circunstancia actual de su desempeño respecto a las mejores prácticas y a las prácticas seguidas por otras empresas mexicanas. Al término del proceso le haremos llegar una copia personalizada con los resultados del estudio y la interpretación de sus respuestas. Toda la información proporcionada es estrictamente confidencial.

La resolución de esta evaluación le llevará un tiempo aproximado de 25 minutos, que estamos seguros serán una muy buena inversión para su organización.

Para dudas o mayor información contáctenos:

**Guillermo Cruz**  
Socio Director de Gobierno Corporativo  
Tel. +52 (55) 5080 6445  
[gcruz@deloittemx.com](mailto:gcruz@deloittemx.com)

---

\* Esta metodología se encuentra registrada en un sistema de Deloitte & Touche, LLC, y el estudio comparativo que usted recibirá, será emitido y entregado a su atención directamente por Deloitte México.

A. NIVEL DE ENTENDIMIENTO Y SITUACION DE LA EMPRESA FAMILIAR	
<b>– Información sobre la Empresa Familiar</b>	<b>Calificación</b>
Escala 0 = Conocimiento insuficiente / No aplica 1 = Fundador 2 = Hijos	3 = Nietos 4 = Cónyuges 5 = Otros
1. La propiedad de la Empresa se encuentra en manos de (puede contestar más de una opción):	0 1 2 3 4 5
Escala 0 = No aplica 1 = Una Generación 2 = Dos Generaciones	3 = Tres Generaciones 4 = Cuatro Generaciones 5 = Cinco o más Generaciones
2. Hoy en día se encuentra(n) trabajando en la Empresa:	0 1 2 3 4 5
Escala 0 = Conocimiento insuficiente 1 = 1 rama Familiar 2 = 2 ramas Familiares	3 = 3 ramas Familiares 4 = 4 ramas Familiares 5 = Más de 4 ramas Familiares
3. Las rama(s) familiar(es) que trabaja(n) en la Empresa es(son):	0 1 2 3 4 5
Escala 0 = Conocimiento insuficiente 1 = 1 Empresa 2 = 2 a 3 Empresas	3 = 4 a 10 Empresas 4 = 11 a 20 Empresas 5 = Más de 20 Empresas
4. Actualmente la(s) Empresa(s) activa(s) constituye(n) el grupo Empresarial es(son):	0 1 2 3 4 5
Escala 0 = Conocimiento insuficiente 1 = De 1 a 15 años 2 = De 16 a 30 años	3 = De 31 a 45 años 4 = De 46 a 60 años 5 = Más de 61 años
5. La Empresa tiene constituida:	0 1 2 3 4 5
<b>– Composición Accionaria</b>	<b>Calificación</b>
Escala 0 = Conocimiento insuficiente / No aplica 1 = 100% Familiar 2 = Del 99% al 51% Familiar	3 = 50% Familiar 4 = Del 49% al 20% Familiar 5 = Menos del 20% Familiar
6. La Participación Accionaria de la familia en la Empresa es:	0 1 2 3 4 5
Escala 0 = No aplica 1 = 1 Familiar 2 = De 2 a 5 Familiares	3 = De 6 a 10 Familiares 4 = De 11 a 15 Familiares 5 = Más de 15 Familiares
7. Los familiares que poseen acciones en la compañía son:	0 1 2 3 4 5
<b>– Estructura</b>	<b>Calificación</b>
Escala 0 = No Aplica / No existe 1 = 2 Miembros 2 = De 3 a 5 Miembros	3 = De 6 a 10 Miembros 4 = De 11 a 20 Miembros 5 = Más de 20 Miembros
Hoy en día los órganos de gobierno se conforman por:	
8. La Asamblea de Accionistas	0 1 2 3 4 5
9. La Asamblea Familiar	0 1 2 3 4 5
10. El Consejo Familiar	0 1 2 3 4 5
11. El Consejo de Administración	0 1 2 3 4 5
<b>– Reuniones de la Asamblea y el Consejo</b>	<b>Calificación</b>
Escala 0 = No aplica / No se reúnen 1 = Mensual 2 = Trimestral	3 = Semestral 4 = Anual 5 = Cada 2 años
La periodicidad con la que se reúnen los órganos de gobierno es:	
12. La Asamblea de Accionistas	0 1 2 3 4 5
13. La Asamblea Familiar	0 1 2 3 4 5
14. El Consejo Familiar	0 1 2 3 4 5
15. El Consejo de Administración	0 1 2 3 4 5

Escala	0 = No aplica 1 = No se elaboran 2 = Insuficiente	3 = Suficiente 4 = Susceptible de mejora 5 = Satisfactoria
La elaboración de actas para cada sesión de los órganos de gobierno es:		
16. La Asamblea de Accionistas		0 1 2 3 4 5
17. La Asamblea Familiar		0 1 2 3 4 5
18. El Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
19. El Consejo de Administración		0 1 2 3 4 5

Escala	0 = No aplica / No se toman decisiones 1 = Por unanimidad 2 = Mayoría de Votos de los Miembros del Consejo	3 = Mayoría de Participación Accionaria 4 = Voto de Calidad (Presidente) 5 = Por consenso
Las decisiones de los órganos de gobierno se toman conforme a:		
20. La Asamblea de Accionistas		0 1 2 3 4 5
21. La Asamblea Familiar		0 1 2 3 4 5
22. El Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
23. El Consejo de Administración		0 1 2 3 4 5

Escala	0 = No aplica / No reciben información 1 = Insuficiente 2 = Suficiente y no oportuna	3 = Suficiente y oportuna 4 = Suficiente, oportuna y no válida 5 = Suficiente, oportuna y válida
La información que reciben los órganos de gobierno es:		
24. La Asamblea de Accionistas		0 1 2 3 4 5
25. La Asamblea Familiar		0 1 2 3 4 5
26. El Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
27. El Consejo de Administración		0 1 2 3 4 5

-- Designación		Calificación
Escala	0 = No aplica / No son designados 1 = Asamblea de Accionistas 2 = Asamblea Familiar	3 = Consejo Familiar 4 = Consejo de Administración 5 = Dirección General
Los miembros del consejo y dirección general son designados por:		
28. Del Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
29. Del Consejo de Administración		0 1 2 3 4 5
30. El Director General		0 1 2 3 4 5

Escala	0 = No aplica 1 = Sin Conocimiento 2 = No hay periodicidad	3 = Anual 4 = Cada 2 años 5 = Cada 3 años
Los miembros del consejo se eligen con una periodicidad		
31. Del Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
32. Del Consejo de Administración		0 1 2 3 4 5

-- Apoyo de facilitadores / Consejeros Independientes		Calificación
Escala	0 = No aplica / No hay facilitador o consejero independiente 1 = Observador 2 = Consejero sin Voto	3 = Consejero con Voto 4 = Secretario 5 = Presidente
El rol que juega el facilitador o consejero independiente en el consejo es el de:		
33. Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
34. Consejo de Administración		0 1 2 3 4 5

Escala	0 = No aplica / No hay consejeros independientes 1 = 1% al 20% 2 = Del 21% al 40%	3 = Del 41% al 60% 4 = Del 61% al 80% 5 = Del 81% al 100%
El porcentaje de consejeros independientes en el consejo es del:		
35. Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
36. Consejo de Administración		0 1 2 3 4 5

- Evaluación		Calificación
Escala 0 = No aplica / No hay evaluaciones		3 = Semestral
1 = Mensual		4 = Anual
2 = Trimestral		5 = Quinquenal
Se llevan a cabo auto-evaluaciones en el consejo y dirección:		
37. Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
38. Consejo de Administración		0 1 2 3 4 5
39. Dirección General		0 1 2 3 4 5

#### B. ASAMBLEA FAMILIAR Y DE ACCIONISTAS

40. Existe una Asamblea Familiar como foro distinto a la Asamblea de Accionistas

☐ Si ☐ No ☐ No aplica

- Actividades		Calificación
Escala 0 = No aplica		3 = Se cumple insuficientemente
1 = Se desconoce		4 = Se cumple suficientemente
2 = Se tiene y no se cumple		5 = Se cumple satisfactoriamente
Las actividades que actualmente desempeña la Asamblea Familiar son:		
41. Nombrar y revocar los miembros del Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
42. Unificar una posición familiar ante la Asamblea de Accionistas		0 1 2 3 4 5
43. Desarrollar y/o aprobar el Protocolo Familiar		0 1 2 3 4 5
44. Comunicar al resto de la familia sobre actividades y resultados obtenidos		0 1 2 3 4 5
45. Establecer opciones y restricciones de compra o venta de las acciones de la familia		0 1 2 3 4 5
46. Acordar el derecho del voto		0 1 2 3 4 5
47. Aprobar de los Estatutos del Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
48. Aprobar la contratación, sueldos y prestaciones a familiares		0 1 2 3 4 5
49. Aprobar las decisiones trascendentes (inversiones, compras, fusiones, etc.)		0 1 2 3 4 5

Escala 0 = No aplica

1 = Se desconoce

2 = Del 1% al 25%

3 = Del 26% al 50%

4 = Del 51% al 85%

5 = Del 86 al 100%

50. El porcentaje del tiempo de las reuniones que la Asamblea de Accionistas dedica a discutir asuntos familiares es del:

0 1 2 3 4 5

- Información		Calificación
Escala 0 = No aplica		3 = Se cumple de forma insuficiente en tiempo y forma
1 = Conocimiento insuficiente		4 = Se cumple de forma suficiente en tiempo y forma
2 = Se tiene y no se cumple en tiempo y forma		5 = Se cumple de forma satisfactoria en tiempo y forma
La información que se proporciona a la Asamblea Familiar es:		
51. Estados de participación accionaria		0 1 2 3 4 5
52. Indicadores de solución de conflictos		0 1 2 3 4 5
53. Estatus de empleados familiares en la Empresa		0 1 2 3 4 5
54. Entorno de comunicación		0 1 2 3 4 5
55. Estados financieros		0 1 2 3 4 5
56. Información sobre temas del Patrimonio Familiar		0 1 2 3 4 5
57. Información que de soporte a una sola posición como Familia		0 1 2 3 4 5
58. Información de la contratación, sueldos y prestaciones a Familiares		0 1 2 3 4 5
59. Información de decisiones trascendentes (Inversiones, Compras, Fusiones, etc.)		0 1 2 3 4 5

#### C. CONSEJO FAMILIAR

60. El Consejo Familiar se compone de un foro distinto al Consejo de Administración

☐ Si ☐ No ☐ No aplica

– Actividades		Calificación
Escala 0 = No aplica 1 = Conocimiento insuficiente 2 = Se tiene y no se cumple		3 = Se cumple de forma insuficiente 4 = Se cumple de forma suficiente 5 = Se cumple de forma satisfactoria
Las actividades que actualmente desempeña el Consejo Familiar son:		
61. Desarrollo y actualización de las Reglas de Operación y Estatutos del Consejo Familiar		0 1 2 3 4 5
62. Desarrollo y actualización del Protocolo Familiar		0 1 2 3 4 5
63. Vigilar el cumplimiento del Protocolo Familiar		0 1 2 3 4 5
64. Establecer la misión y visión de la empresa		0 1 2 3 4 5
65. Desarrollar un sistema de resolución de conflictos familiares en relación a la empresa		0 1 2 3 4 5
66. Establecer políticas de empleo y compensación para familiares dentro de la empresa		0 1 2 3 4 5
67. Establecer un plan de carrera de empleados familiares en la operación		0 1 2 3 4 5
68. Establecer un plan de sucesión		0 1 2 3 4 5
69. Establecer una política de dividendos		0 1 2 3 4 5
70. Establecer políticas respecto al fondo patrimonial o tenencia patrimonial		0 1 2 3 4 5

#### D. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

– Comités		Calificación
Escala 0 = No existe 1 = Conocimiento insuficiente 2 = Se tiene y no se cumple		3 = Se cumple de forma insuficiente 4 = Se cumple de forma suficiente 5 = Se cumple de forma satisfactoria
El Consejo de Administración está conformado por Comités que atienden las siguientes funciones:		
71. Auditoría / Vigilancia		0 1 2 3 4 5
72. Prácticas Societarias		0 1 2 3 4 5
73. Nominación y Compensaciones		0 1 2 3 4 5
74. Planeación y Finanzas		0 1 2 3 4 5
75. Riesgos		0 1 2 3 4 5
76. Monitoreo del Desempeño de la Administración		0 1 2 3 4 5
77. Partes Relacionadas		0 1 2 3 4 5

– Actividades		Calificación
Escala 0 = No aplica 1 = Conocimiento insuficiente 2 = Se tiene y no se cumple		3 = Se cumple de forma insuficiente 4 = Se cumple de forma suficiente 5 = Se cumple de forma satisfactoria
Las actividades que actualmente desempeña el Consejo de Administración son:		
78. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de las Asambleas de Accionistas		0 1 2 3 4 5
79. Aprobar las estrategias y líneas generales de acción de la empresa, propuestas por la Dirección General		0 1 2 3 4 5
80. Aprobar las políticas operativas de control, administración de riesgos para el cumplimiento de los objetivos de la Dirección General de la empresa		0 1 2 3 4 5
81. Aprobar los nombramientos del personal directivo de la Empresa		0 1 2 3 4 5
82. Aprobar y conocer los informes que le presenten los Comités, sobre la situación que guarda la Empresa en cada uno de los temas específicos		0 1 2 3 4 5
83. Conocer el informe sobre el manejo de los activos, pasivos y patrimonio de la Empresa		0 1 2 3 4 5
84. Obtener cuando sea requerido análisis de terceros especialistas independientes		0 1 2 3 4 5
85. Monitorear y evaluar los procesos críticos de negocio y sus riesgos, así como los indicadores de desempeño		0 1 2 3 4 5
86. Evaluar, designar y remover a los Miembros de los Comités		0 1 2 3 4 5
87. Realizar anualmente un proceso de auto-evaluación de desempeño del Consejo de Administración y de evaluación de los Comités		0 1 2 3 4 5



E. DIRECCION DE LA EMPRESA	
– Estructura	Calificación
Escala 0 = No Aplica 1 = Accionista Familiar 2 = Accionista No Familiar	3 = Familiar 4 = Pariente Político 5 = Independiente / No familiar
Identifique el nivel de relación familiar de los siguientes puestos que existan en su organización:	
88. Director General	0 1 2 3 4 5
89. Director de Finanzas	0 1 2 3 4 5
90. Director Comercial	0 1 2 3 4 5
91. Director de Operaciones	0 1 2 3 4 5

– Administración u operación	Calificación
Escala 0 = No 1 = Muy poco 2 = Poco	3 = Suficiente 4 = Significativamente 5 = Muy significativo
92. Los familiares que trabajan en la Empresa cuentan con privilegios o prestaciones especiales distintas a las de los demás empleados	0 1 2 3 4 5

F. DEL PROTOCOLO FAMILIAR	
– Existencia del Protocolo Familiar	Calificación
93. Actualmente cuenta con un Protocolo Familiar	
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No aplica	

– Elementos Principales del Protocolo Familiar	Calificación
Escala 0 = No aplica 1 = Conocimiento insuficiente 2 = Se tiene y no se cumple	3 = Se cumple de forma insuficiente 4 = Se cumple de forma suficiente 5 = Se cumple de forma satisfactoria
Evalúe los siguientes elementos que actualmente forman parte de su Protocolo Familiar:	
94. Definición de la composición del Consejo Familiar	0 1 2 3 4 5
95. Definición de la organización del Consejo Familiar	0 1 2 3 4 5
96. Definición del funcionamiento del Consejo Familiar	0 1 2 3 4 5
97. Definición de misión, visión y valores de la empresa	0 1 2 3 4 5
98. Definición de acuerdos sobre la agrupación de voto	0 1 2 3 4 5
99. Definición de la composición de la Asamblea de Accionistas	0 1 2 3 4 5
100. Definición de la organización de la Asamblea de Accionistas	0 1 2 3 4 5
101. Definición del funcionamiento de la Asamblea de Accionistas	0 1 2 3 4 5
102. Definición del derecho a la compra – venta de acciones por parte de los accionistas	0 1 2 3 4 5
103. Definición de una política de dividendos	0 1 2 3 4 5
104. Definición de contratación de accionistas o familiares de accionistas	0 1 2 3 4 5
105. Definición de remuneración de accionistas o familiares de accionistas	0 1 2 3 4 5
106. Definición de liquidación o salida de la Empresa de accionistas o familiares de accionistas	0 1 2 3 4 5
107. Definición y referencia del testamento y herencia de los accionistas	0 1 2 3 4 5
108. Definición de la composición del Consejo de Administración	0 1 2 3 4 5
109. Definición para establecer la autoridad del Consejo de Administración	0 1 2 3 4 5
110. Definición de los mecanismos de comunicación e información a los accionistas	0 1 2 3 4 5
111. Definición de los mecanismos de comunicación e información con el Consejo de Administración	0 1 2 3 4 5

Escala 0 = No aplica / No existe 1 = No se revisa 2 = Una vez al año	3 = Cada dos años 4 = Cada tres años 5 = Cada cuatro años o más
112. El Protocolo Familiar se revisa	0 1 2 3 4 5

G. DE LA SUCESION	
Escala 0 = No Aplica / Conocimiento insuficiente 1 = Una 2 = Dos	3 = Tres 4 = Cuatro 5 = Cinco o más
113. Las sucesiones que ha tenido la propiedad de la empresa son:	0 1 2 3 4 5
114. Las sucesiones que ha tenido el Director General en la Empresa son:	0 1 2 3 4 5

– Aspectos Principales de la Sucesión Familiar		Calificación
Escala 0 = No aplica 1 = Se desconoce 2 = Insuficiente	3 = Suficiente 4 = Susceptible de mejora 5 = Satisfactoria	
Evalúe si cuenta con los aspectos principales de la Sucesión Familiar:		
115. Preparación familiar (Juntas sobre temas emotivos, manejo de familiares de la 1ª, 2ª y 3ª generación y del manejo de no familiares, unificación familiar)		0 1 2 3 4 5
116. Preparación del negocio (Juntas de valores corporativos, apoyo de los miembros de la dirección, participación con clientes, empleados y proveedores)		0 1 2 3 4 5
117. Desarrollo de sucesores (Identificación de candidatos, plan de preparación, apoyo de externos y relación con el negocio y terceros)		0 1 2 3 4 5
118. Manejo de retirados (Plan de compensación, prestaciones especiales y manejo de salida)		0 1 2 3 4 5
119. Toma de decisión (Proceso de transición, acuerdo de socios y consejeros, manual directivo y preparación ante contingencias)		0 1 2 3 4 5
120. Planeación fiscal (Transferencia de acciones, alternativas financieras, planeación y protección fiscal)		0 1 2 3 4 5

H. PLANES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	
Escala 0 = No aplica 1 = Se desconoce 2 = Se tiene y no se cumple	3 = Se cumple de forma insuficiente 4 = Se cumple de forma suficiente 5 = Se cumple de forma satisfactoria
Evalúe los planes con los que se cuenta dentro de su Empresa	
121. Plan de Sucesión	0 1 2 3 4 5
122. Plan estratégico de familia	0 1 2 3 4 5
123. Plan estratégico de Empresa	0 1 2 3 4 5
124. Plan de carrera y retiro de familiares	0 1 2 3 4 5
125. Plan de empleo y compensación de familiares dentro de la Empresa	0 1 2 3 4 5
126. Plan de empleo y compensación de familiares fuera de la Empresa	0 1 2 3 4 5

I. RESOLUCION DE CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	
Escala 0 = No aplica 1 = Se desconoce 2 = Se tiene y no se cumple	3 = Se cumple de forma insuficiente 4 = Se cumple de forma suficiente 5 = Se cumple de forma satisfactoria
Evalúe las alternativas con las que cuenta actualmente la organización para la resolución de conflictos	
127. Fideicomiso	0 1 2 3 4 5
128. Arbitraje	0 1 2 3 4 5
129. Mediación entre familiares y/o Consejo Familiar	0 1 2 3 4 5
130. Mediación de facilitadores/consejeros independientes	0 1 2 3 4 5

PREGUNTAS DE IDENTIFICACIÓN (CONFIDENCIAL)	
Nombre de la Empresa a la que pertenece la evaluación:	
Nombre de la persona que responde la evaluación:	
Teléfono:	Email:



Es usted Familiar	
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No

El puesto que desempeña actualmente es (marque todas las aplicables):
<input type="checkbox"/> Accionista <input type="checkbox"/> Presidente del Consejo Familiar <input type="checkbox"/> Miembro del Consejo Familiar <input type="checkbox"/> Presidente del Consejo de Administración <input type="checkbox"/> Miembro del Consejo de Administración <input type="checkbox"/> Director General <input type="checkbox"/> Director <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Otro

¿Cuál de las siguientes clasificaciones de sectores industriales describe mejor a su empresa?	
<input type="checkbox"/> Sector financiero <input type="checkbox"/> Casa editorial, medios o entretenimiento <input type="checkbox"/> Construcción y bienes raíces <input type="checkbox"/> Detallistas, productos y servicios de consumo <input type="checkbox"/> Cuidado de la salud y ciencias de la vida <input type="checkbox"/> Educación <input type="checkbox"/> Energía y recursos naturales <input type="checkbox"/> Manufactura	<input type="checkbox"/> Organización no lucrativa <input type="checkbox"/> Sector Público <input type="checkbox"/> Seguros <input type="checkbox"/> Servicios de manejo de inversiones <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Telecomunicaciones <input type="checkbox"/> Transporte
¿Cuál fue el volumen total de ventas de su Empresa (en dólares americanos) durante el último año fiscal?	
<input type="checkbox"/> Menos de US\$1 millón <input type="checkbox"/> US\$1 - US\$10 millones <input type="checkbox"/> US\$10 - US\$50 millones <input type="checkbox"/> US\$50 - US\$100 millones <input type="checkbox"/> US\$100 - US\$150 millones	<input type="checkbox"/> US\$150 - US\$250 millones <input type="checkbox"/> US\$250 - US\$500 millones <input type="checkbox"/> US\$500 - US\$1,000 millones <input type="checkbox"/> US\$1,000 - US\$10,000 millones <input type="checkbox"/> Más de US\$10,000 millones
¿Su compañía cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores?	
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	

Declaración de responsabilidad respecto a la Evaluación sobre la Empresa Familiar.

Esta evaluación sobre la Empresa Familiar, es de naturaleza limitada y no abarca todas las cuestiones relevantes relacionadas con este tema. El Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo y Deloitte México, no hacen ninguna declaración respecto a la suficiencia de esta evaluación para sus fines y con ella no están ofreciendo asesoría ni servicios profesionales. Esta auto-evaluación no deberá servir de base para tomar ninguna decisión que pudiera afectar su negocio.

Es posible que se comparta la información conglomerada que se derive de los resultados generales del estudio de *benchmark* que se realizará a partir de esta evaluación, pero por ningún motivo se compartirán los resultados individuales de las Empresas, los cuales son totalmente confidenciales y de uso exclusivo de cada Empresa. Esta Evaluación del Desempeño tiene fines exclusivamente informativos y de uso interno, por lo que no deberá divulgarse a ninguna otra persona o institución.

[deloitte.com/mx](http://deloitte.com/mx)

Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

Copyright ©2007 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. Todos los derechos reservados.

En México, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., firma miembro de la organización mundial Deloitte Touche Tohmatsu, es la firma líder de servicios con enfoque multidisciplinario en las áreas de auditoría, impuestos y legal, consultoría y asesoría financiera. Cuenta con más de 3,000 profesionales en 22 ciudades. Ha sido reconocida por cinco años consecutivos con el distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR) que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), y está enfocada en contribuir a la excelencia de sus clientes y de su gente. Para mayor información visite: [www.deloitte.com/mx](http://www.deloitte.com/mx).

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu, una asociación suiza, a sus firmas miembro, así como a sus respectivas subsidiarias y afiliadas. Deloitte Touche Tohmatsu es una organización de firmas miembro dedicadas a la excelencia en proveer servicios profesionales y asesoría, enfocada en el servicio al cliente a través de una estrategia global, ejecutada localmente en

aproximadamente 150 países. Con acceso al profundo capital intelectual de 120,000 personas en el mundo, las firmas de la organización Deloitte prestan servicios en cuatro áreas profesionales: auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera. Atiende a más de la mitad de las Empresas más grandes a nivel mundial, así como a importantes Empresas nacionales, instituciones públicas y Empresas exitosas de rápido crecimiento global. Los servicios son proporcionados por cada firma miembro y no por la asociación Deloitte Touche Tohmatsu. Por razones regulatorias u otras, ciertas firma miembro no proporcionan servicios en todas las áreas profesionales.

Al ser una asociación suiza, ni Deloitte Touche Tohmatsu ni ninguna de sus firmas miembro tienen responsabilidad sobre las Acciones u omisiones de las demás. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente operando con los nombres "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu", o cualquier otro nombre relacionado.

## ANEXO II

### Diagnóstico Para Empresas Familiares

- |                            |                 |            |              |                         |
|----------------------------|-----------------|------------|--------------|-------------------------|
| 1 Totalmente en desacuerdo | 2 En desacuerdo | 3 Indeciso | 4 De acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo |
|----------------------------|-----------------|------------|--------------|-------------------------|

	#	Inventario de la Empresa Familiar	1	2	3	4	5
<b>E M P R E S A</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.					
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.					
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.					
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.					
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.					
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					
<b>F A M I L I A</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.					
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					
	14	Existe un plan de sucesión escrito.					
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.					
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.					
<b>P R O P I E D A D</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.					
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.					
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.					
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.					
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.					
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.					
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.					
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.					
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					
Subtotal (número de marcas por columna)							
Valores			x1	x2	x3	x4	.5
Totales (subtotales multiplicados por valores)							

Puntuación final (sumatoria de totales)
---